JUCILIANE SEQUINEL

ESTRATÉGIA DE DIVULGAÇÃO DOS PROJETOS SOCIAIS DESENVOLVIDOS PELO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Monografia apresentada para a obtenção do título de Especialista em Marketing, no Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Paulo Prado

CURITIBA

MAIO 2003

Dedico este trabalho ao Sr. Luiz Carlos Narciso - Diretor da Regional Paraná do Grupo Pão de Açúcar, que tanto incentiva e apóia a realização de Projetos Sociais.

Um profissional de extrema dedicação ao cumprimento de objetivos, e incessante determinação no encontro de desafios. Uma pessoa de grande estima e valor pessoal.

Agradeço a Sônia Manastan pelas diferentes contribuições prestadas para a realização deste trabalho, a Priscilla Cabral, pela sua dedicação e trabalho realizado na área social, ao meu orientador Prof.º Dr.º Paulo Prado, pelo vasto conhecimento que possibilitam a aprendizagem e incentivo à diferença, e a todos que proporcionaram apoio para o desenvolvimento e concretização desta monografia.

O ser humano vivencia a si mesmo. Seus pensamentos, como algo separado do resto do universo – numa espécie de ilusão de ótica de sua consciência. E essa ilusão é um tipo de prisão que nos restringe a nossos desejos pessoais, conceitos e ao afeto apenas pelas pessoas mais próximas. Nossa principal tarefa é a de nos livrarmos dessa prisão, ampliando o nosso círculo de compaixão, para que ela abranja todos os seres vivos e toda a natureza em sua beleza. Ninguém conseguirá atingir completamente este objetivo, mas lutar pela sua realização já é por si só parte de nossa liberação e o alicerce de nossa segurança interior.

Albert Einstein

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES viii

LISTA DE ABREVIATURAS ix

LISTA DE SIGLAS x

LISTA DE SÍMBOLOS xi

1. INTRODUÇÃO 1

2. MARKETING SOCIAL 3

2.1 PROSPECÇÃO DO TERCEIRO SETOR 3

2.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUA INTERFACE COM O MARKETING SOCIAL 6

2.3 CONCEITO DE MARKETING SOCIAL 8

2.4 DEFINIÇÃO DO MARKETING SOCIAL 9

2.5 COMPARAÇÕES ENTRE O MARKETING TRADICIONAL E O SOCIAL 11

2.6 ESPECIFICAÇÕES DE PROGRAMAS DE MARKETING SOCIAL 15

2.7 MARKETING MIX DO MARKETING SOCIAL 20

2.8 O PLANEJAMENTO DOS PROGRAMAS DE MARKETING SOCIAL 25

2.9 ANÁLISE DO MEIO AMBIENTE DO MARKETING SOCIAL 25

2.10 MAPEAMENTO DO MEIO AMBIENTE DO MARKETING SOCIAL 26

2.11 SÍNTESE DO MARKETING SOCIAL 26

2.12 COMUNICAÇÃO SOCIAL 27

2.13 CANAIS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL 28

2.14 A ABORDAGEM DO MARKETING SOCIAL NA COMUNICAÇÃO 29

2.15 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA CIDADÃ 32

3. ESTRATÉGIA DE MARCA E MARKETING SOCIAL 33

3.1 DEFINIÇÃO DE MARCA 34

3.2 O VALOR DA MARCA 35

3.3 MARCA SOB A PERSPECTIVA DO MARKETING SOCIAL 36

3.4 CONSTRUÇÃO DA MARCA 37
3.5 CONSTRUÇÃO DO VALOR DE MARCA NA PERSPECTIVA DA EMPRESA 38
3.6 BENEFÍCIOS DO DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS SOCIAIS PARA A MARCA DA EMPRESA 41
4. O CASO PÃO DE AÇÚCAR (COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO) 42
4.1 HISTÓRICO 42
4.2 MISSÃO 47
4.3 POSICIONAMENTO 47
4.4 O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR ESTÁ BASEADO EM TRÊS PILARES PRINCIPAIS 48
4.5 RECURSOS HUMANOS 48
4.6 QUALIDADE DE VIDA 49
4.7 AÇÕES COM RESPONSABILIDADE SOCIAL 50
4.8 A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA 50
4.9 ESTRUTURA PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS SOCIAIS ...51
4.10 INSTITUTO PÃO DE AÇÚCAR 51
4.10.1 Missão 51
4.10.2 Área de Atuação 52
4.10.3 Valores do Instituto Pão de Açúcar 52
4.10.4 Campos de Atuação do instituto Pão de Açúcar 52
4.10.5 Projetos Sociais do Instituto Pão de Açúcar 54
4.10.5.1 Programas de qualificação educacional 54
4.10.5.2 Resgate da história e cultura local 62
4.10.5.3 Relações com a comunidade 63
4.11 MARKETING INSTITUCIONAL 64
4.11.1 O Grupo Pão de Açúcar Exercendo sua Responsabilidade Social 64

4.11.2 Ações Comunidade 65
4.11.3 Cultura 68
4.11.4 Esporte 69
4.11.5 Pão de Açúcar Apóia Criança Esperança 71
4.11.6 Pão de Açúcar Torna Coleta Seletiva Mais Próxima do Consumidor 71
4.11.7 Pão de Açúcar Realiza Primeiro Encontro de Fiscais da Natureza 72
4.11.8 Pão de Açúcar Apóia Estação Especial da Lapa 73
4.11.9 Programa Caras do Brasil 74
4.11.10 Redes Pão de Açúcar, Extra e Comprebem Barateiro Iniciam Campanhas de Mobilização para o Fome Zero 80
4.11.11 Coração de Açúcar em Bauru: Ação Solidária no pão de Açúcar 82
4.12 ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO DE AÇÕES DO PÃO DE AÇÚCAR (SOCIAIS OU NÃO) 83
4.12.1 Imprensa 82
4.12.2 Funcionários 83
4.12.3 Acionistas 84
4.12.4 Clientes 84
5. RECOMENDAÇÕES 85
6. CONCLUSÃO 89
REFERÊNCIAS 92
ANEXOS 95

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - A RELAÇÃO ENTRE MARKETING SOCIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 18
FIGURA 2 - UM COMPLEXO DE MARKETING SOCIAL VOLTADO PARA ESTABELECIMENTOS DE SERVIÇOS E ADOTANTES ESCOLHIDOS COMO ALVO 24

LISTA DE ABREVIATURAS

CBD	- Companhia Brasileira de Distribuição
CIs	- Comunicações Internas
ETC	- Etecétera
EX	- Exemplo
GPA	- Grupo Pão de Açúcar
TV	- Televisão

LISTA DE SIGLAS

ABRAS	- Associação Brasileira de Supermercados
ABRINQ	- Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos
BA	- Bahia
BOVESPA	- Bolsa de Valores de São Paulo
CE	- Ceará
FUNBIO	- Fundo Brasileiro para Biodiversidade
GRC	- Grupo de Representação do Consumidor
IIEB	- Instituto Internacional de Educação do Brasil
ISPN	- Instituto Sociedade, População e Natureza
MPB	- Música Popular Brasileira
ONGs	- Organizações Não Governamentais
PEVs	- Pontos de Entrega Voluntária
PNUD	- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RJ	- Rio de Janeiro
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SP	- São Paulo
SUTACO	- Superintendência do trabalho Artesanal nas Comunidades
SWOT	- Strengths, Weaknesses, opportunities and threats
UNICEF	- Fundo das Nações Unidas para a Infância

LISTA DE SÍMBOLOS

@	-Arroba
&	- E
%	- Por cento
et al.	- e outros (as)
m2	- metros quadrados
R$	- Reais
US$	- Dólar

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo contribuir para um melhor entendimento do conceito e utilização do Marketing Social, nas empresas de responsabilidade social, ilustrados por meio do Estudo de Caso do Grupo Pão de Açúcar. Também tem por finalidade contribuir para uma melhor compreensão da importância das estratégias de divulgação dos Projetos Sociais e os benefícios que poderão ser proporcionados a empresa.

Embasado neste contexto partiu-se da premissa que a utilização do Marketing Social é de extrema vantagem para a empresa nos mais variados sentidos, tais como, a influência positiva na imagem da empresa perante o mercado, agregação no valor da marca, além de construção de uma sociedade mais digna e justa.

As principais questões a serem abordadas neste trabalho são:

a) O conceito de Responsabilidade Social e a sua interface com o Marketing Social;
b) A utilização do Marketing Social no desenvolvimento dos Projetos Sociais;
c) A estratégia de Marca e Marketing Social;
d) Os benefícios que a utilização dos instrumentos do Marketing Social proporcionam à empresa.

O primeiro capítulo consiste no embasamento teórico da Monografia. Nesta etapa são apresentados alguns pontos, tais como, a prospecção do Terceiro Setor, os conceitos de responsabilidade social e marketing social, as comparações entre o marketing tradicional e o social, especificações dos programas de marketing social, o marketing mix do marketing social, o planejamento dos programas de marketing social, a análise do meio ambiente do marketing social, o mapeamento do meio ambiente do marketing social, síntese do marketing social, canais de comunicação social e a abordagem do marketing social, a comunicação estratégica na empresa

cidadã.

O segundo capítulo enfoca a definição de marca, abordagem do valor da marca, a marca sob a perspectiva do marketing social, a construção da marca, a construção do valor da marca na perspectiva da empresa e os benefícios do desenvolvimento dos projetos sociais para a marca da empresa. Assuntos estes que se tenham feitos importantes para o desenvolvimento do trabalho, pesquisados de diversas fontes bibliográficas.

O terceiro capítulo aborda o Estudo de Caso do Grupo Pão de Açúcar, onde é feita primeiramente uma apresentação do histórico da empresa, sua missão, o posicionamento de cada uma de suas Bandeiras, a área de Recursos Humanos e a Qualidade de Vida. No mesmo capítulo enfoca-se as ações com responsabilidade social, a responsabilidade social da empresa, a estrutura para o desenvolvimento dos projetos sociais, a apresentação do Instituto Pão de Açúcar focando sua missão, área de atuação e projetos sociais, e também a estruturação do Marketing Institucional no desenvolvimento e divulgação de suas ações junto à comunidade.

Finalizando este trabalho, abre-se um capítulo onde se realiza uma análise crítica do estudo de caso, com propostas e recomendações que contribuam para incrementar as estratégias de divulgação dos projetos sociais do grupo Pão de Açúcar e conseqüente repercussão, com maior intensidade na imagem da empresa.

2. MARKETING SOCIAL

O Terceiro Setor vem apresentando elevado crescimento, tanto em volume de recursos financeiros, como em relevância social e política, além de sua conseqüente profissionalização. Fatores estes que vem impulsionando para que as modernas técnicas de gestão de negócios sejam incorporadas a área social. Este crescimento também tem sido observado a partir da conscientização de empresas e cidadãos, da necessidade e da importância de se comprometer com a comunidade, colaborando para seu desenvolvimento. Muitas instituições no Brasil desempenham papel fundamental no sentido de difundir a filosofia que respalda a ação dessas organizações. As obras sociais que eram anteriormente realizadas por "senhoras da sociedade", através de atividades como bingos, jantares beneficentes, entre outras, tem seu espaço no mercado perdendo campo para o Terceiro Setor, onde há a participação da sociedade, através da cobrança de resultados concretos e efetivos, os quais tenham a capacidade de transformar pessoas carentes em cidadãos dignos de exercer seus direitos humanos essenciais e aptos a desempenhar atividades profissionais, interrompendo-se, dessa forma, o ciclo vicioso da exclusão.

2.1 PROSPECÇÃO DO TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor deixou de ser aquele que se contrapõe ao governo e ao mercado e ao ramo de atividade sem fins lucrativos. O surgimento deste novo Terceiro Setor foi melhor identificada por Peter Drucker (1994), que o caracterizou como uma nova esfera da economia, denominada de "Economia Social".

Chama-se genericamente de Terceiro Setor o conjunto de organizações (fundações, entidades beneficentes, ONG's, entidades sem fins lucrativos, empresas que praticam, efetivamente, a responsabilidade social) e uma legião de voluntários que, independente do Governo, desenvolvem ações sociais.

O Terceiro Setor é um ramo de atividade que apresenta racionalidade econômica própria e regras de atuação específicas. A economia deste setor gira em torno de indicadores socioeconômicos interno e externos.

As organizações lucram socialmente quando as suas ações sociais internas geram bons resultados. O mesmo é percebido e facilmente identificado quando sua produtividade aumenta, os gastos com a saúde dos funcionários diminui, e no momento em que as organizações conseguem desenvolver o potencial, habilidades e talentos dos funcionários, multiplicando, desta forma as inovações.

Na questão externa, pode-se detectar que as empresas lucram socialmente com a maior credibilidade e confiança que seus clientes lhe depositam, o que se reflete no aumento de vendas de seus produtos e serviços, com seu reforço de imagem e com a maior capacitação profissional da mão-de-obra local.

O Terceiro Setor apresenta algumas características relevantes, conforme a seguir:

1) desenvolveu-se em decorrência da revolução na estrutura produtiva da sociedade, ocorrida neste final de século, responsável pela fragmentação das cadeias produtivas de diversos setores e, conseqüentemente, pelo deslocamento das grandes unidades produtivas e suas indústrias e fornecedores - satélites;
2) tem nas empresas socialmente responsáveis o seu principal agente social;
3) impulsiona grande mobilização do trabalho voluntário;
4) apresenta foco no desenvolvimento sustentável das localidades e regiões;
5) requer adoção do modelo de parceria envolvendo governo local, empresas, ONG's e demais entidades da sociedade civil, constituído pela formação de redes sociais;
6) gera produção de "capitais sociais" distintos.

Uma das principais características do Terceiro Setor é a capacidade de gerar novos conhecimentos e de contribuir para o aumento da empregabilidade e capacitação profissional das pessoas residentes na comunidade.

Os princípios básicos do terceiro Setor são o exercício pleno da cidadania, a responsabilidade social, a conduta ética e a prática da solidariedade, desempenhando com profissionalismo e competência, o papel importante neste novo milênio.

Para Kotler (1978), a lógica do marketing tem uma unidade que transcede a organização e produtos específicos. Analisando por este prisma, qualquer organização pode utilizar o instrumental de marketing para gerar mudanças de comportamento, porém se deve atentar para as especificidades de cada contexto. Como exemplo, citamos que as organizações do Terceiro Setor que se dedicam a causas de proteção ambiental, procuram encorajar as pessoas a se engajarem em campanhas de reciclagem de lixo, instruindo comunidades a separar e selecionar materiais orgânicos, latas e plásticos para a coleta inteligente. Usam desta forma, ferramentas de marketing visando a mudanças de comportamento.

Em decorrência dos grandes problemas de nossa atualidade - como a fome, a violência, as desigualdades, entre tantos outros – percebe-se uma grande mobilização da sociedade em encontrar alternativas para a resolução dos mesmos. Em função disso, muitas pessoas estão assumindo responsabilidades junto à sociedade. Porém, em proporção ainda maior é a participação de empresas, com fins lucrativos em projetos de ordem social. Essas empresas tornam-se socialmente responsáveis em dois sentidos, ou seja, externamente auxiliando, através de atitudes a comunidade onde está inserida; e internamente promovendo o bem estar social de seus funcionários, juntamente com sua família e preocupando-se com a ética para o consumidor.

2.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUA INTERFACE COM O MARKETING SOCIAL

Nota-se que a responsabilidade social passa a ser uma oportunidade de mercado para as empresas. Normalmente as ações de responsabilidade social iniciam-se com ações de cidadania, tendo-se o marketing social como base de sustentação para a concretização, com sucesso, das mesmas.

Existe grande preocupação com os efeitos sociais e ambientais das atividades da empresa, bem como com os valores éticos e morais, o que tem resultado em muitas discussões no meio empresarial. Essas discussões têm por objetivo prioritário contribuir para o bem comum e para a melhoria da qualidade de vida das comunidades. Nesse sentido faz-se necessário resgatar o conceito de Responsabilidade Social:

> "A Responsabilidade Social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual coletiva. Sua ética social é centrada no dever cívico (...). As ações de Responsabilidade Social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igrejas, partidos políticos e outras instituições".[1]

Para Duarte, "a Responsabilidade Social pode ser entendida de diferentes maneiras. Pode representar a idéia de responsabilidade ou obrigação legal e ainda um comportamento responsável no sentido ético. Muitas pessoas simplesmente a equiparam a uma contribuição caridosa, ou ao sentido de ser socialmente consciente. Uns poucos a vêem apenas como uma espécie de dever fiduciário".[2]

Segundo Camargo, "o ponto de vista adotado pelas organizações privadas socialmente responsáveis refere-se às estratégias de sustentabilidade a longo prazo das

---

[1] MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p.26-27.

[2] DUARTE, G. D. ; DIAS, J.M.A.M. **Responsabilidade Social**: a empresa hoje. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

empresas que, em sua lógica de desempenho e lucro, passam a contemplar a preocupação com os efeitos sociais e ambientais de suas atividades, com o objetivo de contribuir para o bem comum e para a melhoria da qualidade de vida das comunidades". [3]

Ashley, explica que "nessa visão organizacional, a Responsabilidade Social Corporativa pode ser entendida como qualquer compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que incidam positivamente em alguma comunidade, demonstrando uma postura proativa e coerente da empresa no que tange ao seu papel específico na sociedade e na sua prestação de contas para com ela".[4]

Melo Neto e Froes citam que "alguns benefícios da Responsabilidade Social voltada para as empresas podem ser traduzidos em vantagens como: o fortalecimento da marca e imagem da organização; a diferenciação perante os concorrentes; a geração de mídia espontânea; a fidelização de clientes; a segurança patrimonial e dos funcionários; a atração e retenção de talentos profissionais; a proteção contra a ação negativa de funcionários; a menor ocorrência de controles e auditorias de órgãos externos; a atração de investidores e deduções fiscais".[5]

Segundo Orchis et al., "a prática da Responsabilidade Social de forma correta pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade[6] da empresa a médio e longo prazos, proporcionando, dentre outros fatores, valor agregado à imagem corporativa da

---

[3] CAMARGO, M. F.et al. **Gestão do terceiro Setor no Brasil**: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2001.

[4] ASHLEY, P. A. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

[5] MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade Social & cidadania empresarial**: administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

[6] ORCHIS, M. A. et al. **Responsabilidade Social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Petrópolis, 2002.

empresa; motivação do público interno; posição influente nas decisões de compras; vantagem competitiva; influência positiva na cadeia produtiva; reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais e melhoria do clima organizacional".[6]

Sob o ponto de vista organizacional, pode-se inferir que o Marketing Social é uma conseqüência da Responsabilidade Social, sendo que é através das estratégias do mesmo que as empresas podem difundir suas ações sociais, pois este tem caráter fundamental para a formação da imagem da empresa.

É de fundamental importância o trabalho conjunto do Marketing Social como estratégia e instrumento de divulgação das ações sociais de empresas socialmente responsáveis, podendo resultar, a longo prazo, em um fortalecimento da marca, na obtenção de um valor diferencial para seus produtos e serviços, na agregação de valor ao produto, na aquisição de clientes, além de possibilitar uma vantagem competitiva para a empresa.

2.3 CONCEITO DE MARKETING SOCIAL

O Marketing Social ou Marketing para Causas Sociais, como costuma também ser denominado em outros países, diz respeito ao esforço mercadológico no sentido de associar uma marca ou instituição a uma causa social, podendo ser o desenvolvimento de Campanhas (tal como, de prevenção da saúde) doações para entidades assistenciais, parceiros com entidades filantrópicas, desenvolvimento de trabalho junto a comunidades carentes, entre outros.

O Marketing Social tem ganhado maior proporção nos últimos anos, na medida em que as empresas e instituições têm se conscientizado da necessidade de comprometer-se definitivamente com a comunidade, em contrapartida ao apoio que esta lhe empresta, comprando seus produtos e serviços, disponibilizando-lhe mão-de-obra e, muitas vezes, oferecendo-lhe benefícios para a sua instalação e funcionamento.

O Marketing Social está relacionado à mudança de comportamento social,

porém o mesmo também tem sido usado para designar práticas empresariais no campo social para a obtenção de diferencial competitivo.

O verdadeiro Marketing Social atua principalmente na comunicação com os funcionários e seus familiares, através de ações que visam aumentar o seu bem-estar social e o da comunidade. Estas ações de médio e longo prazos garantem sustentabilidade, cidadania, solidariedade e coesão social. A comunicação dos resultados alcançados através destas ações sociais, bem como os ganhos da empresa resultantes da maior visibilidade dessas ações constituem o Marketing Social Ético.

Segundo Kotler e Eduardo, que passaram a usar, a partir de 1971 o termo Marketing Social, o mesmo "passou a significar 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, desenvolvimento e teste de conceitos de produtos, comunicação direta, facilitação, incentivos e teoria da troca, para maximizar a resposta dos adotantes escolhidos como alvo. A instituição patrocinadora persegue os objetivos de mudança na crença de que eles contribuirão para o interesse dos indivíduos ou da sociedade".[7]

Também Kotler e Zaltman utilizaram pela primeira vez a expressão Marketing Social em 1971, descrevendo-o como o processo de criação, implementação e controle de programas para influenciar a aceitabilidade de idéias sociais.

2.4 DEFINIÇÃO DO MARKETING SOCIAL

Segundo Araújo "o marketing social pode ser entendido como uma estratégia

---

[7] KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. **Marketing Social**: Estratégias para Alterar o Comportamento Público. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 25 p.

de mudanças comportamentais e atitudinais, que pode ser utilizada em qualquer tipo de organização (pública, privada, lucrativa ou sem fins lucrativos), desde que esta tenha uma meta final de produção e de transformação de impactos sociais".

O Marketing Social apresenta algumas importantes definições, conforme a seguir:

"Marketing social é a modalidade de ação mercadológica institucional que tem como objetivo principal atenuar ou eliminar os problemas sociais, as carências da sociedade relacionadas principalmente às questões de higiene e saúde pública, de trabalho, educação, habitação, transportes e nutrição".[8]

"O marketing social cria e administra todo o processo cujas ações e resultados passam a construir valores que se agregam aos produtos. O assistencialismo, mesmo se efetuado de forma sistemática, pouco agrega ao conceito da empresa, pois ela não gerencia nem detém a autoria e o controle do processo".[9]

"Marketing Social é uma estratégia e mudança de comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação, além de aproveitar os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade do marketing".[10]

"O termo marketing Social é empregado para descrever o uso de princípio e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, de idéias ou de um comportamento social. É uma tecnologia de administração da mudança social associada ao projeto de implementação e controle de programas destinados a aumentar a disposição das pessoas ou grupos para aceitação de uma idéia, um comportamento ou uma prática social".[11]

Dessa forma entende-se por definição do Marketing Social, ou melhor,

---

[8] VAZ, G. N. **Marketing Institucional**: O Mercado de Idéias e Imagens. São Paulo: Pioneira, 1995. 280 p.

[9] KOZEL JÚNIOR, J. **O Top do Marketing Brasileiro.** São Paulo: Scipione, 1997. 214 p.

[10] KOTLER, P.; ROBERTO, E. **Marketing Social**: Estratégias para Alterar o Comportamento Público, ed 1. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 25 p.

[11] ATUCHA, L.M.A.; CALDERÓN LORA, S. **Marketing Social**: Aproximaciones Teóricas Desde la Práctica. La Paz: Seamos, 1995 (mimeo). pp. 26-27.

Marketing para Causas Sociais, segundo Pringle e Thompson, "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".[12]

2.5 COMPARAÇÕES ENTRE O MARKETING TRADICIONAL E O SOCIAL

O conceito de Marketing Social surgiu no final da década de 60, sendo proveniente da ampliação e aprofundamento do Marketing Tradicional.

Para um melhor entendimento e fixação dos conceitos de Marketing Social e Tradicional, apresentam-se abaixo algumas comparações entre ambos:

Marketing Tradicional:

a) tem por objetivo satisfazer necessidades conscientes, visando propiciar lucro e/ou prazer individual;

b) não leva em conta a comunidade, mas, apenas, o indivíduo integrante de seu segmento;

c) comercializa produtos ou serviços geralmente muito agradáveis ao consumidor;

d) a identificação da motivação de um consumidor em relação a um produto é facilmente obtida;

e) o mercado pode ser dividido em tantos segmentos quantos convenham à empresa. E para cada segmento será desenvolvido um composto de marketing específico;

f) as bases para segmentação estão bem identificadas e existe metodologia conhecida e eficiente para a obtenção dos dados necessários à segmentação;

g) o processo de segmentação consiste em identificar grupo(s) de indivíduos

---

[12] PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing Social:** Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas São Paulo: Makron Books, 2000.

que, efetiva ou potencialmente, querem o produto/ serviço;

h) o produto apresenta geralmente uma concepção simples, fácil e claramente identificável por seus consumidores;

i) os produtos são escolhidos entre várias opções de estratégia de produtos;

j) o objetivo da estratégia de preço é maximizar a lucratividade da organização;

k) existe controle sobre quase todos os custos parciais que incidem no custo total de um produto em relação ao qual se esteja estabelecendo o preço;

l) existem abundantes meios para colocação do produto no mercado (canais de distribuição) em relação aos quais também há condições favoráveis de controle e acesso;

m) no desenvolvimento da estratégia de comunicação há poucas restrições quanto aos apelos utilizados;

n) o custo de comunicação envolvido em um projeto é todo absorvido no custo do produto;

o) a comunicação persuasiva de um produto, mesmo que atinja segmentos de não consumidores, não acarreta problemas significativos, além do desperdício financeiro;

p) a comunicação persuasiva é feita através de mensagens curtas e eficientes;

q) as organizações lucrativas são bem-estruturadas e levam em conta o marketing na elaboração de seu desenho organizacional;

r) nas organizações lucrativas o marketing é planejado e executado;

s) as organizações lucrativas possuem profissionais com formação favorável à prática de marketing;

t) os projetos são acompanhados e seus resultados avaliados. Isso passa a integrar o *Know-how* da organização.

Marketing Social:

a) objetiva desenvolver programas para satisfação de necessidades nem sempre percebidas pela comunidade (causas ou idéias sociais). Essas idéias são quase sempre desarranjos sociais, gerados pela satisfação exclusiva das necessidades individuais;

b) tenta adequar os indivíduos a uma conduta, hábito ou padrão comportamental que melhor satisfaça as necessidades identificadas como causas ou idéias sociais;

c) promove idéias ou programas que combatem, muitas vezes, atitudes ou comportamentos considerados agradáveis pelo público-alvo, embora inconvenientes, se analisados mais amplamente: programa de combate ao fumo;

d) os assuntos-objeto das pesquisas são freqüentemente complexos e de abordagem subjetiva. É muito difícil, por exemplo, saber que fatores e em que grau de intensidade motivariam um fumante a deixar de fumar;

e) convencionou-se que as causas ou idéias sociais devem ser acessíveis igualmente a todos os cidadãos. Isso dificulta a utilização do processo de segmentação;

f) dada complexidade dos objetivos dos programas de marketing social e também sua enorme carga de subjetividade e inconsciência dos indivíduos em relação aos mesmos, é muito difícil obter dados que permitem segmentar eficientemente;

g) segmentar consiste em identificar grupo(s) de indivíduos que precisam do "produto" (idéia, novo hábito, comportamento, etc) seja porque não o querem, seja porque não o conhecem, não sabem utiliza-lo ou simplesmente por rejeitarem a idéia de seu uso;

h) a concepção "produto" é complexa e de difícil percepção por parte dos indivíduos-alvo;

i) existem poucas opções para formar a estratégia de produto;

j) o objetivo da estratégia de preço é minimizar os custos e eliminar barreiras, facilitando, assim, a adesão de indivíduos à idéia ou causa social;

k) não há controle sobre os custos parciais que um indivíduo deva assumir até o atingimento do objetivo final proposto;

l) dada a característica abstrata dos "produtos" é complexa a adoção dos canais de distribuição, e normalmente não há boas condições de acesso e muito menos de controle;

m) existem muitas restrições quanto ao tipo de mensagem a utilizar no processo de comunicação;

n) o alto custo de veiculação nas mídias horizontais e verticais torna freqüentemente proibitivo seu uso pelo não profissional de marketing social;

o) quando determinada idéia ou proposta de ação é percebida por pessoas contrárias à sua concepção ou prática, desencadeia-se uma campanha contrária, o que dificulta sobremaneira a eficiência da comunicação;

q) porque normalmente o objetivo implica uma alteração de hábito ou comportamento, as mensagens são muito longas e explicativas, o que as torna incompatíveis com os veículos de comunicação de massa. Para adaptar-se, quase sempre ficam pouco persuasivas;

r) as entidades que promovem causas sociais raramente são organizadas e em sua frágil estrutura quase nunca o marketing é considerado;

s) não entidades não lucrativas o marketing é um acaso;

t) nas entidades que tentam implantar programas sociais, seus dirigentes freqüentemente não têm formação favorável ao entendimento do que seja administração gerencial e muito menos de marketing;

u) os recursos destinados a marketing são tão pequenos que já é difícil implementar um programa de marketing, quanto mais controlar e avaliar

seus resultados; tarefa essa que sairia tão onerosa quanto à implantação do programa em si.

Fine (1.981) coloca: "Uma fascinante realidade sobre o marketing social é esta: Marketing Social é mais inclusivo e generalista que o Marketing Tradicional, para reiterar, idéias abrangem todos os bens e serviços, mas o inverso não é necessariamente verdade, para vender bens e serviços é usualmente necessário empregar idéias. Por outro lado, alguns podem promover uma idéia focalizando sobre a própria idéias sem a consideração de um bem tangível".

2.6 ESPECIFICAÇÕES DE PROGRAMAS DE MARKETING SOCIAL

Um Programa de Marketing para Causas Sociais pode ser desenvolvido por meio de uma aliança estratégica entre uma empresa e uma organização voluntária ou beneficente que esteja comprometida com a área de interesse social definida ou diretamente em benefício da "causa" em si. Independentemente do processo escolhido, a adoção de uma causa pode proporcionar a uma marca, um "sistema de crenças", resultando em uma percepção e intenção de compra significativamente melhor por parte do consumidor.

A construção e a sustentação de um relacionamento de marketing para Causas Sociais não é sempre fácil, pois o mesmo opera entre dois mundos distintos, ou sejam, o comercial e o voluntário. Torna-se necessário que ambas as partes se unam com transparência e com a intenção de assumir um compromisso de parceria de longo prazo, marcada por metas adotadas publicamente.

Outro ponto que se faz importante nessas iniciativas conjuntas, é que todas as partes envolvidas se responsabilizem por uma agenda compartilhada e por metas passíveis de serem alcançadas. Também é fundamental o compromisso da direção da empresa com a causa e a reserva de recursos significativos à Campanha.

Para o profissional de marketing que pretende montar uma Campanha de Marketing para Causas sociais existem alguns fatores de sucesso, conforme relacionados abaixo:

a) "território" compartilhado entre a marca e a causa;

b) mecanismo simples e envolvimento do consumidor;

c) compromisso dos dirigentes;

d) um relacionamento aberto, mutuamente benéfico com uma entidade filantrópica;

e) trabalho voluntário dos funcionários;

f) mútuo envolvimento de fornecedores e parceiros estratégicos;

g) orçamento significativo de propaganda e de comunicações;

h) criatividade e sinergia entre a Campanha de Marketing para Causas Sociais social e outra propaganda de marca;

i) endosso de personalidades célebres e eventos de Relações Públicas;

j) compromisso profundo e longevidade do relacionamento;

k) resultados mensuráveis.

Kotler, em seu livro intitulado de "Marketing para organizações Que não visam Lucro", demonstra a importância de aplicar na área social (Terceiro setor) os princípios e métodos de marketing utilizados pelas empresas que têm finalidades de lucro. Ele defende a idéia que as organizações sociais devem incorporar em seu quadro de pessoal, um profissional de marketing, nas esferas de decisão, com as seguintes atribuições principais:

a) identificar os mercados em que a organização atua ou poderá atuar, os seus diversos públicos-alvo e os respectivos segmentos;

b) pesquisar, analisar e conhecer os comportamentos, as atitudes e práticas dos segmentos populacionais que se pretende atingir;

c) estabelecer o posicionamento que se pretende que o conceito ou causa

social promovida tinha na mente dos vários públicos-alvo;

d) definir, criar, propor e desenvolver os produtos sociais necessários para se obter às mudanças comportamentais pretendidas;

e) estabelecer o marketing mix da organização (Produtos, Preços, Pontos de Distribuição, Público-alvo e Pessoal).

Afora essas atribuições, este profissional deveria ter a responsabilidade pela implementação das ações de marketing, acompanha-las e avaliar os resultados obtidos, para proceder às mudanças necessárias que o empreendimento social desenvolvido pela organização, tenha êxito.

Segundo Kotler, "as organizações dedicadas ao marketing social muitas vezes não encontram seu pessoal e seus esforços de marketing em um único lugar, mas, via de regra, dispensam-nos por vários departamentos".

Kotler propôs que existisse a seguinte relação entre os departamentos do programa e um departamento de planejamento estratégico. Cada um dos departamentos de programa deveria apresentar objetivos e solicitações de recursos ao departamento de planejamento estratégico, que os analisaria e avaliaria.

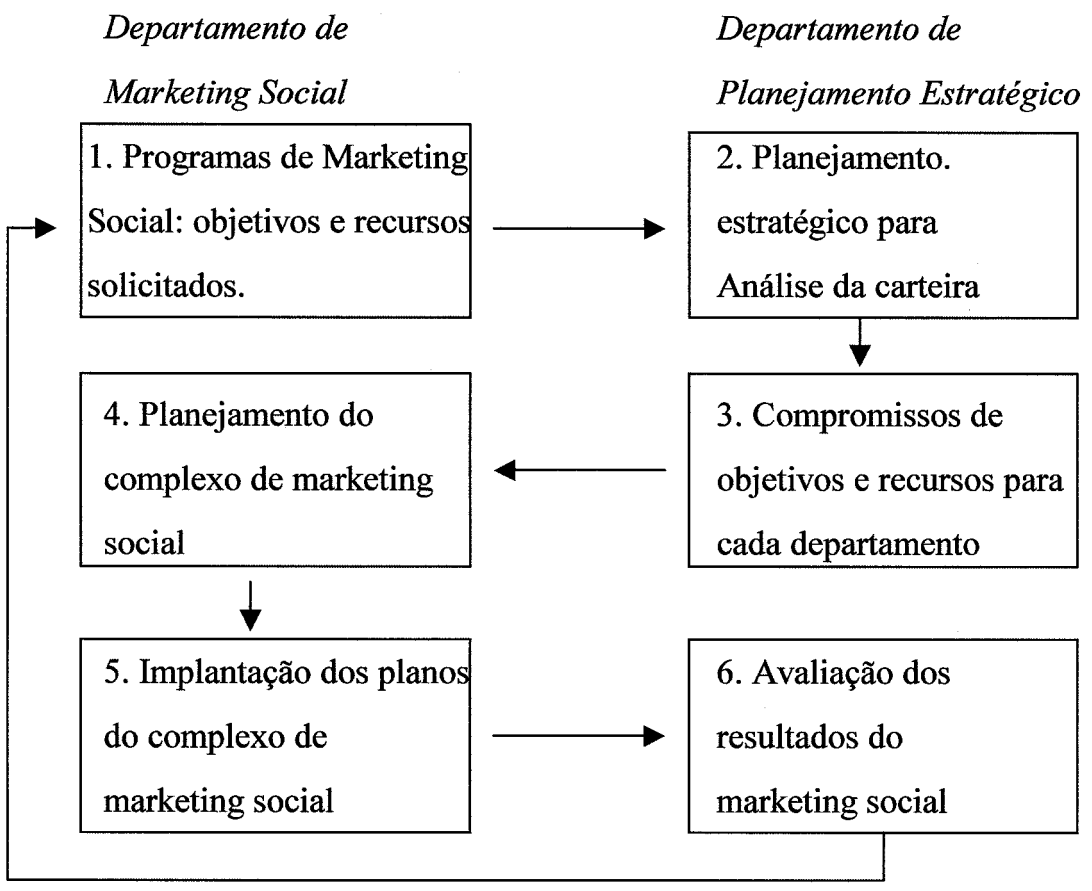


FIGURA 1 - A RELAÇÃO ENTRE MARKETING SOCIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste processo os departamentos contariam com mais quatro etapas a serem desenvolvidas na seguinte ordem:

a) ao departamento de planejamento caberia negociar os objetivos e destinar recursos aos departamentos;
b) cada um dos departamentos formularia planos de complexo de marketing;
c) implantação, pelos departamentos, do complexo de marketing;
d) avaliação, por parte do departamento de planejamento, dos resultados; e o processo iniciar-se-ia novamente.

Os demais departamentos, ou sejam, o administrativo, o financeiro, de aquisições, operações, recursos humanos e outros, teriam como função apoiar os objetivos e as estratégias de marketing com os quatro elementos necessários: dinheiro,

material, máquinas e mão-de-obra.

O processo de administração do marketing social consiste em desenvolver algumas funções, tais como:

a) análise do meio ambiente;
b) pesquisar a população de adotantes escolhidos como alvo;
c) definir o problema ou a oportunidade do Marketing Social;
d) elaborar estratégias de Marketing Social;
e) planejar os programas do complexo de Marketing Social;
f) organizar, implantar, controlar e avaliar o esforço de Marketing Social.

A primeira etapa do processo de administração de Marketing Social é a análise do meio ambiente que cerca imediatamente a Campanha Social em questão.

Em segunda estância torna-se necessário, por parte dos especialistas de Marketing Social, realizar a Pesquisa da População de Adotantes escolhidos como alvo, para se chegar a um entendimento completo dos mesmos e de suas necessidades. A segmentação desses adotantes é a tarefa de subdividir sua população total em segmentos com características comuns em sua reação a uma Campanha Social. Esta tarefa pode ser executada de diversas maneiras, pelos especialistas em Marketing Social.

A etapa seguinte consiste na formulação de objetivos e estratégias do Marketing Social. A estratégia de Marketing Social especifica o plano para a consecução dos objetivos da Campanha de Marketing Social; define os princípios gerais pelas quais a organização social espera atingir seus objetivos num segmento de adotantes escolhidos como alvo; consiste em decisões básicas sobre as despesas totais com marketing, sobre o complexo de marketing e sua alocação. Primeiramente os especialistas em Marketing Social precisam estabelecer os objetivos de Marketing Social específicos, mensuráveis e atingíveis. Estabelecidos os objetivos do programa,

cabe aos especialistas em Marketing Social decidir qual será o nível necessário de despesas de Marketing Social para atingi-los. Observa-se que esta etapa requer um certo esforço orçamentário. Em seguida os especialistas em Marketing Social precisam decidir como irão distribuir o orçamento pelos diversos instrumentos do complexo de Marketing Social que a organização social empregará para conseguir seus objetivos no segmento ou nos segmentos de adotantes escolhidos como alvo. Esses instrumentos são conhecidos como os quatros "Ps".

2.7 MARKETING MIX DO MARKETING SOCIAL

Os 4 Ps do Marketing Social são enfocados da seguinte forma:

a) Produto: refere-se a oferta feita aos adotantes escolhidos como alvo, incluindo serviços, qualidade, características, opções, estilo, embalagens, tamanhos, garantias e devoluções. Segundo Castanheira e Dangui, "o produto do Marketing Social é o comportamento ou oferta que o programa quer que o público-alvo adote. Ele pode ser de várias formas: produto físico (detector de fumaça), serviços (exames médicos), práticas (amamentação natural), idéias tangíveis (proteção ambiental), dentre outras. Para que o produto seja viável, as pessoas precisam primeiro sentir que possuem um problema genuíno e que aquele produto pode oferecer uma boa solução para o mesmo, caso contrário não provocará alteração de comportamento". Zaltman e Kotler (1.971) colocam que em marketing social deve-se também estudar as audiências-alvo e planejar produtos apropriados. A idéia social de ser "embalada" de maneira que a audiência-alvo ache-a desejável e a adquira. Em cada caso deve-se definir a mudança pretendida, que poderá ser uma mudança de valor, crença, comportamento, etc. Deve-se segmentar o mercado significativamente e planejar produtos sociais para cada mercado

para que sejam "comprados" e que, instrumentalmente, sirvam à causa social. Em algumas causas ou questões sociais o problema mais difícil será para inovar o produto apropriadamente e, em outras, para motivar a compra". Para Zaltman e Duncan (1.977) "o posicionamento de se "vender" idéias como produtos em marketing social pode causar a insatisfação da população-alvo por problemas como: (1) não reunir as expectativas da população-alvo ou (2) tendo conseqüências funcionais não antecipadas";

b) Preço: refere-se aos custos que os adotantes escolhidos como alvo terão que arcar, incluindo preço de tábua, descontos, deduções, prazos de pagamentos e condições de crédito, bem como os custos não-monetários de tempo, esforço e tensão. Segundo Fine (1.981), "o preço representa o custo que o comprador deve aceitar para adquirir um produto. Em produtos tangíveis este custo pode ser mais facilmente avaliado e visualizado de forma monetária. Em marketing social, o preço inclui custos em dinheiro, tempo, esforço, estilos de vida e psíquico";

c) Praça: refere-se aos meios pelos quais o produto social é levado até aos adotantes escolhidos como alvo, incluindo estabelecimentos e canais de distribuição para a prestação de serviço, tanto do governo quanto do setor privado; localização, estoques e transporte. Segundo Kotler e Zaltman (1.971), é muito comum à insatisfação resultante da maneira utilizada para a disseminação de produtos para os consumidores. Para que isto não ocorra, as campanhas sociais devem provocar adequados e compatíveis canais de distribuição como respostas aos consumidores. Pessoas motivadas devem saber onde o produto pode ser obtido. O planejamento nesta área determina que se selecione ou se desenvolva canais apropriados, decidindo-se sobre seus números, tamanho médio, localização e fornecendo a apropriada motivação para que realizem sua parte do trabalho;

d) Promoção: refere-se aos meios através dos quais o produto social é

promovido para os adotantes escolhidos como alvo, incluindo propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas. A publicidade pode ser feita através de comerciais de TV, rádio, *outdoors*, *posters*, etc. As relações públicas se dão através de *releases*, cartas ao editor, palestras, seminários, etc. Promoções através de cupons, concursos. Eventos para encorajar mudança de comportamento, tal como, Criança Esperança da TV Globo. Eventos especiais do tipo conferências, congressos e feiras. Entretenimento com apresentações e shows de música e peças de teatro. Zaltman e Duncan (1.977) colocam que estratégias persuasivas são indicadas, entre outras, quando um problema não é reconhecido ou particularmente importante e quando uma solução para um problema não é percebida de forma que possa ser potencialmente efetiva.

Além da classificação dos quatro "Ps", os especialistas em Marketing Social sugerem que sejam acrescentados mais três elementos, especialmente ao que diz respeito à prestação de serviços. São eles:

a) Pessoal: refere-se a aqueles que vendem e entregam o produto social aos adotantes escolhidos como alvo;
b) Apresentação: refere-se aos elementos sensoriais visíveis do ambiente no qual os adotantes escolhidos como alvo adquirem ou usam o produto social;
c) Processo: refere-se aos passos dados pelos adotantes escolhidos como alvo para adquirir o produto social.

Já os autores Sina e Souza (1.999), sugerem o acréscimo de mais 4 Ps no composto de Marketing Social, ou seja:

a) Público: o Marketing Social tem diferentes públicos para endereçar sua mensagem: público interno e público externo. Ambos devem ser impactados desde o início do programa para que haja envolvimento e

comprometimento em relação aos objetivos dos mesmos. O apoio e aceitação da alta administração são também fundamentais para o sucesso de um programa. Além do primário, que recebe o principal impacto da mensagem, pode haver também o público secundário, que muitas vezes influencia o público primário: parente, amigos, membros da família, professores, médicos, etc. O público externo são os formadores de opinião, que tem habilidade de criar um ambiente favorável conduzindo o público à mudança do comportamento. Há também os formadores de opinião da mídia, que são os responsáveis pela produção de notícias e pelo filtro do que chega aos ouvidos dos públicos de interesse dos programas;

b) Parceria: devido à complexidade dos problemas sociais, a parceria pode ser considerada uma boa forma da organização conseguir estender seus recursos e atingir seu público alvo mais facilmente. Mas a parceria deve ser feita com organizações que tem objetivos ou públicos-alvos similares aos da empresa que fará o programa de marketing social e identificar os caminhos que devem trilhar juntos para que ambos obtenham benefícios;

c) Política (Legislação): um programa de marketing social pode ser duradouro se houver um ambiente favorável e estável. Em vários casos uma alteração na legislação pode facilitar a implementação do marketing social. Por exemplo: a construção de vias especiais para cadeiras de rodas.

d) Pagamento: na forma de obter recursos o marketing social difere do marketing tradicional. Uma empresa que vende um produto retira o lucro e o investe novamente. Já as organizações que trabalham com programas de Marketing Social, os recursos são originados e dependem de fontes de fundações, ajuda governamental e donativos.

Deve-se frisar que a instituição social tem que criar um complexo de Marketing Social não só para os adotantes escolhidos como alvo, mas também para os instrumentos de distribuição. Na figura 2, tem-se o exemplo de uma Instituição Social

preparando um complexo de oferta de produtos e serviços sociais e seus preços, e usando uma combinação de promoção de comunicação de massa, comunicação impessoal direta, pessoal direta e incentivos de promoção para atingir os estabelecimentos de distribuição e os adotantes escolhidos como alvo.

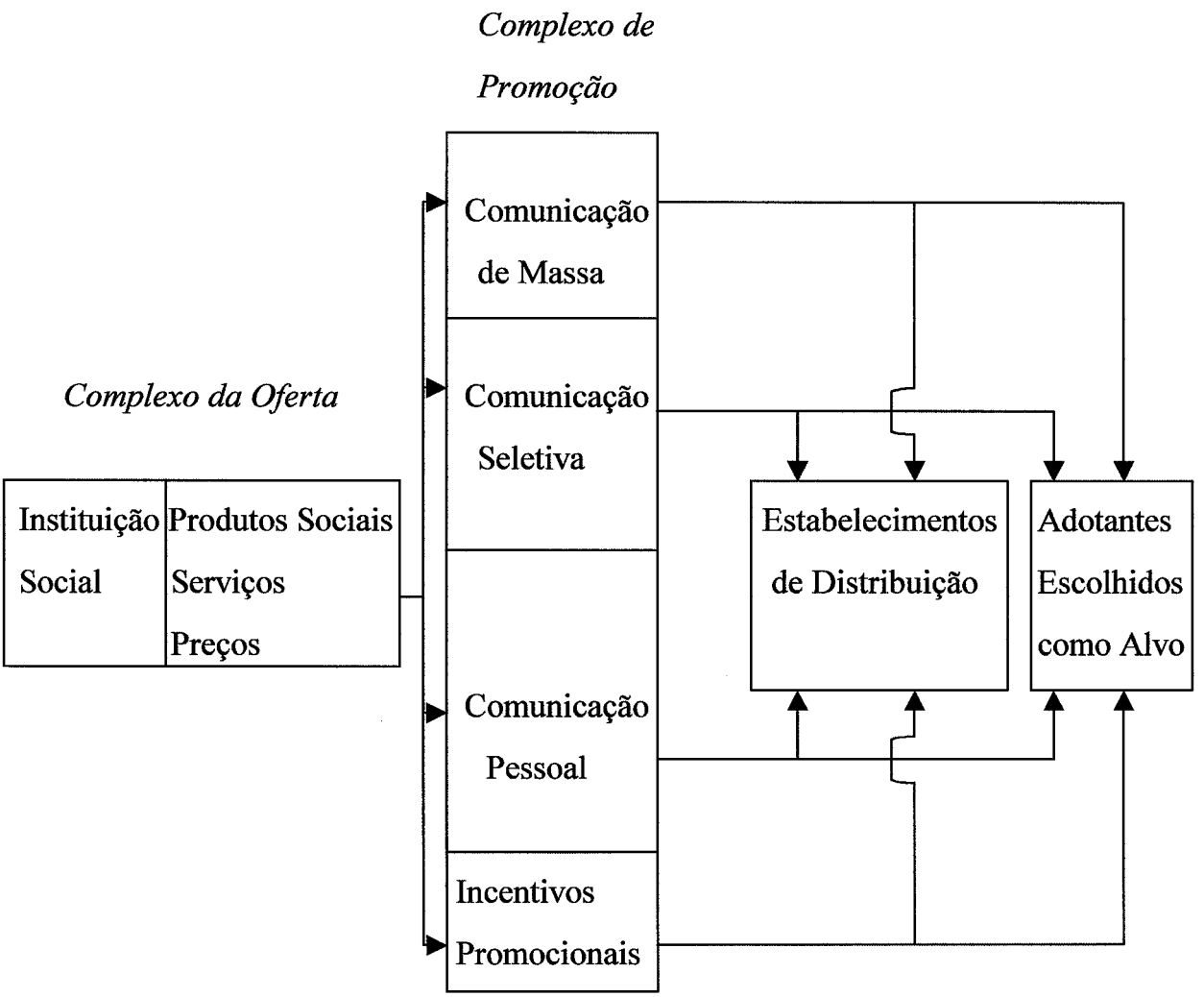


FIGURA 2 - UM COMPLEXO DE MARKETING SOCIAL VOLTADO PARA ESTABELECIMENTOS DE SERVIÇOS E ADOTANTES ESCOLHIDOS COMO ALVO

2.8 O PLANEJAMENTO DOS PROGRAMAS DE MARKETING SOCIAL

Formuladas as estratégias gerais, faz-se necessário preparar a administração dos programas mais detalhados do complexo de Marketing Social. Também será preciso a elaboração de programas táticos para a distribuição e a comunicação pessoal direta, como também para a fixação de preços e para a prestação de serviços.

O último passo no processo de administração do Marketing social é a organização dos recursos de marketing, implantação dos programas do complexo de Marketing Social, o controle do desempenho dos programas e a avaliação dos resultados – o impacto social e ético – dessa implantação.

2.9 ANÁLISE DO MEIO AMBIENTE DO MARKETING SOCIAL

Dando continuidade a análise do meio ambiente do Marketing Social, cabe aos especialistas em Marketing Social entender o meio ambiente do marketing, as mudanças pelas quais ele está passando, o impacto dessas mudanças sobre as capacidades de suas organizações e sobre os seus segmentos de adotantes escolhidos como alvo, e as adaptações que precisam fazer para manter o seu programa.

Entende-se por meio ambiente do Marketing social um conjunto de forças externas à Campanha de mudança social e que influenciam sua capacidade de desenvolver e manter uma boa influência sobre os seus adotantes escolhidos como alvo. Segundo Kotler existem seis forças: demográfica econômica, física, tecnológica, política e sócio-cultural.[13]

A maneira dos especialistas em Marketing Social preverem as mudanças no

---

[13] KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. **Marketing Social**: Estratégias para Alterar o Comportamento Público, ed 1. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 79 p.

meio ambiente do Marketing Social é através do mapeamento do mesmo, onde terão a oportunidade de fazer uma adaptação oportuna e ordenada à mudança no ciclo de vida de um programa de Marketing Social. Este mapeamento é voltado, tanto para o meio ambiente atual, quanto para o futuro. O mapeamento do meio atual irá revelar os problemas e as oportunidades do momento, enquanto que o mapeamento das prováveis mudanças futuras podem revelar como os programas de marketing devem ser modificados, para que continuem eficazes. Os principais pontos do mapeamento das mudanças futuras do meio ambiente do Marketing Social são:

a) grau de controle;

b) probabilidade de ocorrência;

c) lugar, intensidade e magnitude do impacto;

d) prioridade.

2.10 MAPEAMENTO DO MEIO AMBIENTE DO MARKETING SOCIAL

O mapeamento do meio ambiente consiste em determinar as fontes de informação e na análise das informações recebidas.

Existem três métodos que são normalmente empregados na análise dos dados ambientais:

a) método da construção de Cenários;

b) método de análise "(SWOT) força, fraqueza, oportunidade, ameaça";

c) método de identificação e análise de tópicos.

2.11 SÍNTESE DO MARKETING SOCIAL

No Marketing Social, busca-se posicionar na mente do público alvo as inovações sociais que se pretende introduzir, implementando estratégias, criando, planejando e executando campanhas de comunicação, a fim de satisfazer necessidades e expectativas que não estão sendo atendidas, estabelecendo novos paradigmas de ação

social. O Marketing Social também propicia que sejam criadas, desenvolvidas e aplicadas novas técnicas de intervenção social, produzindo e ampliando conhecimentos e sua efetiva aplicação no mercado social.

2.12 COMUNICAÇÃO SOCIAL

É fato que, para que qualquer organização obtenha resposta de seu grupo-alvo, pelas ações praticadas, ela precisa ser conhecida deste mesmo grupo. A comunicação, através de várias formas, é utilizada por estas organizações, no intuito de propiciar uma aproximação com os grupos visados. No que se relaciona ao seu uso por organizações não-lucrativas e programas sociais, Bárbara Coe (1974) afirma que a propaganda (um dos instrumentos de comunicação disponíveis) tem sido um instrumento bem sucedido na solicitação de somas de dinheiro para ajudara combater problemas sociais, mas na medida que os apelos são dirigidos no sentido de criar atenção sobre os necessitados e não provocando sentimentos de culpa. No entanto, quando se pretende obter envolvimento pessoal, em termos, por exemplo, de investimento em tempo e energia, como é exigido do voluntariado que trabalha em instituições de caridade e hospitais, tal envolvimento requer mudança de atitude. E, esse é um papel difícil de ser atribuído à propaganda como qualquer outro meio de comunicação social.

Kotler e Zaltman, em 1971, salientam que a comunicação é mais eficaz, na medida que é parte de uma abordagem integrada de marketing. Assim, surge o marketing social como abordagem alternativa à comunicação social para difusão de idéias e implementação de mudanças sociais.

A comunicação é usada para difundir causas e questões sociais, com o intuito de informar e persuadir. É relevante que, para que um indivíduo adote uma idéia, ele precise primeiramente saber que esta idéia existe. Porém nem sempre o conhecimento da idéia é suficiente para motivar um indivíduo a adotá-la. Como lembram Schewe e

Smith (1982) a persuasão é necessária, porque nem sempre existe perfeita combinação entre os desejos e necessidades do mercado e a satisfação oferecida por um produto. Essa é a situação mais comum no campo das idéias sociais, onde os agentes de mudança costumam se dirigir a indivíduos que não querem ou têm dificuldade de reconhecer a importância de uma idéia nova para a satisfação de suas necessidades.

Para informar e persuadir sua audiência, os comunicadores controlam o processo de elaboração das mensagens e sua divulgação por meio de vários veículos de comunicação.

2.13 CANAIS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

É através dos canais de massa e interpessoais que ocorre o processo de comunicação. Em função disto que se encontram, desde a limitação de recursos até a consciência da importância do contato pessoal na difusão de idéias sociais e políticas. Os canais interpessoais são usados com preponderância pelos agentes de mudança. Já as entidades filantrópicas contam com um voluntariado atuante que realiza uma cobertura extensiva da população. Embora esses canais apresentem-se eficazes, alguns empecilhos como a dificuldade de localização ou a dimensão exagerada de uma audiência-alvo exigem, em algumas ocasiões o uso da mídia de massa. Por este motivo, tem-se usado com maior freqüência e intensidade a propaganda para a difusão das idéias sociais. Ela permite o controle, por parte dos agentes sociais, sobre a mensagem, o canal, o momento em que a mensagem deve ser veiculada, com o objetivo de alcançar, com maior eficácia possível, o público-alvo. A propaganda é uma estratégia interna e como tal, procura modificar diretamente as atitudes dos indivíduos, com o intuito de induzir uma mudança em seu comportamento.

2.14 ABORDAGEM DO MARKETING SOCIAL NA COMUNICAÇÃO

Fox e Kotler (1980) identificam quatro elementos acrescentados pelo Marketing Social e que estão ausentes em uma abordagem de Comunicação Social pura:

a) sofisticada pesquisa de marketing para conhecer o mercado e a eficácia provável de abordagens alternativas de marketing. Significa delimitar o tamanho do mercado, seus principais segmentos e as características do comportamento de cada um e a concepção de campanhas apropriadas para cada segmentos;

b) desenvolvimento de produto. O Marketing Social considera produtos existentes ou potenciais que facilitarão às pessoas adotarem o comportamento desejado;

c) uso de incentivos. Os comunicadores sociais concentram-se na composição de mensagens que dramatizem os benefícios ou desvantagens de diferentes tipos de comportamento. Os "social marketers" consideram incentivos e recompensas para aumentar o nível de motivação, tal como a dedução de donativos do imposto de renda, para provocar o comportamento desejado. Podem também, ao contrário, serem empregados punitivos, tal como a cobrança de multas quando uma recompensa não tiver força para motivar os indivíduos ao comportamento desejado;

d) facilitação. O Marketing Social considera que para mudar seus comportamentos, as pessoas investem tempo e esforço, por isso procuram meios de tornar mais fácil para eles a adoção do novo comportamento e a sua manutenção. No elemento facilitação também está incluída a construção de uma rede de distribuição, aplicável, principalmente, quando a idéia envolve algum produto físico (órgãos humanos, medicamentos) ou exige educação (orientação por profissionais, por exemplo).

O acréscimo destes novos elementos entre os meios de influência sobre o comportamento dos indivíduos resulta do reconhecimento da existência de muitas barreiras dentro e fora dos indivíduos que os inibem a aceitação de novas idéias.

Verifica-se que o enfoque da comunicação social é no planejamento apenas do acontecimento da comunicação de mídia, deixando a reação para os processos sociais naturais. Já o Marketing Social atinge um estágio mais avançado no processo de comunicação, de modo a aumentar a capacidade de retenção, penetração e aceitação da idéia, permitindo a adoção de um novo comportamento. A despeito de muito freqüentemente a propaganda ser utilizada em lugar do Marketing Social, pesquisadores identificaram já há três décadas (Lazarsfeld & Merton, 1949) que o fracasso de muitas dessas campanhas sociais ocorre pela ausência freqüente de condições como:

a) monopolização real ou psicológica pela mídia de massa;
b) canalização de comportamentos, ou seja, a existência de uma atitude básica quanto aos sentimentos que os comunicadores estão tentando formar;
c) a complementação, dada pelo esforço de acompanhar a comunicação feita através de mídia de massa pela utilização de programas de contatos pessoais.

Complementando as condições para que a comunicação social seja eficaz, Wiebe (1952) argumentou que ela dependia da presença de cinco componentes:

a) uma força representada pela intensidade da motivação da pessoa no sentido de atingir uma meta. Essa força é uma combinação da predisposição anterior da pessoa à mensagem e ao estímulo proporcionado por ela;
b) uma direção dada pelo conhecimento de que a pessoa fará para consumar sua motivação;
c) um mecanismo representado pela existência de uma organização que propicie à pessoa transformar sua motivação em ação;
d) adequação e compatibilidade da organização no sentido de ser eficaz na

realização dos propósitos da causa social;

e) a distância dada pela avaliação da audiência em termos dos custos e benefícios obtidos para confirmar a motivação.

Essas considerações permitem afirmar, em síntese, que a comunicação social é tão somente um elemento do Marketing Social, já que este envolve os 4 P's e não somente um. Além disso, o Marketing Social utiliza-se de métodos de pesquisa para a preparação de um Plano de Marketing para gerar vendas iniciais e para reforçar o novo comportamento ao longo do tempo.

São considerados pela comunicação, diversos fatores internos que condicionam o comportamento das pessoas, tais como, sua percepção, aprendizagem, critérios avaliatórios, atitudes. Ela reconhece que, às vezes, as pessoas agem impulsivamente, de acordo com suas paixões e fobias e, às vezes, por motivos racionais. Também reconhece as influências sociais sobre o comportamento e a necessidade do uso de estímulos e reforços para criar e manter ações. Mas a comunicação manipula esses fatores apenas na codificação das mensagens, na seleção de alguns instrumentos (relações públicas, publicidade e propaganda) e múltiplos veículos de comunicação (jornal, rádio, TV, cartazes) que se complementam e garantem intensa cobertura e repetição das mensagens.

A abordagem do Marketing Social, além de manipular os fatores, afetivos e racionais e as influências das normas sociais na composição das mensagens, procura também agir sobre os fatores do ambiente, através da criação de leis e regulamentos, alterando o preço, suprindo, restringindo ou elevando a oferta de bens ou serviços.

O Marketing Social tem maior possibilidade de ajustar programas de causas e questões sociais à quantidade de esforço e tempo que diferentes indivíduos estão dispostos a despender para a adoção de novas idéias.

O Marketing Social acredita que pode fazer mais que influenciar atitudes, pois como dispõe de múltiplos recursos e procura utilizá-los de maneira intensiva e extensiva, acredita produzir novos comportamentos e mantê-los.

2.15 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA CIDADÃ

A comunicação é fundamental para o processamento das funções administrativas internas para o relacionamento das organizações com o meio externo. O ideal é que a comunicação adotada pela empresa cidadã seja integrada, unificada e tenha suas diferentes ações coordenadas entre si. Desta forma a comunicação administrativa, a institucional, e a mercadológica formam as três faces da comunicação integrada. Através do uso da comunicação integrada e dos instrumentos de comunicação dirigida que a empresa poderá planejar suas ações sociais. Também é mediante a comunicação que a sociedade pode ter conhecimento das ações desenvolvidas.

Na gestão da comunicação na empresa cidadã, inclui-se a atuação dos relações-públicas, que deve ter habilidades específicas para captação de recursos, trabalho em equipe, respeito a prazos e muita diplomacia nas relações humanas, que é um atributo inerente ao profissional de comunicação.

É importante ressaltar que é por meio das técnicas de relações públicas que a responsabilidade social pode ser difundida de maneira mais eficaz, tornando a empresa uma instituição cidadã, comprometida com a qualidade de vida de seus funcionários, clientes e comunidade.

Segundo Marcos Cobra, "Relações públicas são um processo de informação, de conhecimento e de educação, com fim social e utilizando-se, para tanto, de técnicas para conseguir a boa vontade e a cooperação de pessoas com as quais uma entidade trata ou das quais depende". [14]

---

[14] COBRA, M. **Administração de Marketing**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 644 p.

3. ESTRATÉGIA DE MARCA E MARKETING SOCIAL

As marcas são normalmente consideradas, por parte dos consumidores, como "promessas", pois os mesmos tendem a esperar, a curto prazo, um valor muitas vezes maior do qual as mesmas lhes proporcionam. Geralmente as boas marcas prometem aos consumidores, que eles esperem o melhor delas e trabalham em seu favor para que isto realmente aconteça. Já as marcas que são verdadeiramente fortes recompensam os consumidores, oferecendo-lhes muito além do que eles esperam, tanto em termos funcionais, como emocionais.

Segundo Kotler, "uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer um série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores".[15]

Uma das principais características da marca é que ela pode realmente existir no domínio público. Isto quer dizer que ser consumidor de uma marca específica é como ser sócio daquele "clube" da marca. Sendo o ato de compra e uso da marca um consumo visível, o ato tem claras implicações para a personalidade do comprador. Desta forma, cada vez que um cliente usa uma marca, ele está reafirmando a simpatia por aquilo que a marca representa, em termos de sua promessa.

A marca é considerada como o maior patrimônio de uma empresa, pois lhe confere singularidade no mercado e contribui para diferenciá-la, competitivamente, de outras empresas. Ela está relacionada com produtos, porém não se confunde com eles, tendo a ver com os valores que o consumidor a ela agrega.

Tavares explica que "a marca é diferente do produto. Embora sejam coisas intimamente relacionadas, diferem nas características. A marca estabelece um relacionamento e uma troca de intangíveis entre pessoas e produtos. O produto é o que a empresa fabrica, o que o consumidor compra é a marca. Os produtos não podem

---

[15] KOTLER, P. **Administração de Marketing**, 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 426 p.

falar por si: a marca é que dá o significado e fala por eles. O produto tem um ciclo de vida, a marca não. Isto não significa que algumas não envelhecem. A marca revela facetas de diferenças nos produtos: funcionais, experiências e simbólicas".[16]

Tavares também explica que "a marca é mais do que um simples nome. O significado de uma marca resulta dos esforços de pesquisa, inovação, comunicação e outros que, ao longo do tempo, vão sendo agregados ao processo de sua construção. Isso significa que sua criação e manutenção não podem ficar restritas a *designers*, artistas gráficos e agências de publicidade".[17]

3.1 DEFINIÇÃO DE MARCA

A marca apresenta algumas importantes definições, como as a seguir:

"Marca é um nome, termo, signo, símbolo ou design, distinto ou combinado com a função de identificar a promessa de benefícios, associada a bens ou serviços, que aumenta o valor de um produto além de seu propósito funcional, tendo uma vantagem diferencial sustentável".[18]

Segundo Aaker, "uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes".[19]

---

[16] TAVARES, M. C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Editora Habra, 1998. 21 p.

[17] TAVARES, M. C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Editora Habra, 1998. 17 p.

[18] TAVARES, M. C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Editora Habra, 1998. 21 p.

[19] AAKER, D. A. **Marcas Brand Equity**: Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998. 7 p.

Segundo a American Marketing Association, "marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência".

3.2 O VALOR DA MARCA

O processo de avaliação e gerenciamento de marcas tem ganhado novo impulso a medida em que existe maior consciência de que as marcas têm um valor inestimável e que por vezes elas valem muito mais do que tudo aquilo que uma empresa tem de tangível. Por este motivo o termo *branding* tem se tornado cada vez mais comum. O mesmo é definido como todo o esforço (ações, estratégias, etc) desenvolvidos no processo de administração de marcas, com o objetivo de fazer com que elas agreguem valores culturais, extrapolando desta forma sua natureza inicialmente econômica.

Segundo Martins e Blecher "as marcas, de qualquer atividade de negócios, são constituídas de 'valores' e 'valor'. Os valores são tradicionalmente reconhecidos pelas características originais dos produtos ou serviços, os benefícios que concedem aos consumidores (seus desejos e exigências e o que as marcas fazem por eles), além das associações percebidas (maior status, conforto, beleza, segurança, etc.). A soma positiva de valores vincula os consumidores a determinadas marcas, levando-os a repetirem o ato de consumo". Ainda explica que "o 'valor' de uma marca é a sua contribuição de riqueza a quem a produz, distribui ou comercializa. Faz com que as empresas se capitalizem, capacitando-as a vender e investir nos 'valores'. Para justificarem sua existência e receber novos investimentos, as marcas exigem que o marketing adiciona valores para os consumidores, e que esses valores se traduzam em valor para as empresas através das vendas. Não acreditamos em nenhuma proposta de avaliação de marca que parta para a identificação do valor, sem que também os seus

valores sejam identificados e medidos".[20]

3.3 MARCA SOB A PERSPECTIVA DO MARKETING SOCIAL

Agregar valores desejáveis à marca através do Marketing para Causas Sociais é completamente diferente de simples doações ou campanhas beneficentes. O que melhor se pode realizar são parcerias com uma entidade reconhecidamente social e que presta reais serviços à comunidade.

Sob este prisma o Marketing Social é uma atividade comercial através da qual as empresas e instituições formam uma parceria para comercializar uma imagem, serviço ou produto para benefício mútuo, cujo objetivo é reforçar a marca, relacionando a uma causa social justa, por meio de propaganda e outros meios de comunicação.

Também podemos ver o Marketing Social como uma forma efetiva de melhorar a imagem corporativa. Isto através da diferenciação de produtos, aumento tanto nas vendas, como na fidelidade dos consumidores, alçando a marca para um patamar muito mais elevado.

A marca que neste caso tem relevância é a marca espiritual, cujo conceito citado por Bertozzi é "o cliente compreender o envolvimento da empresa na comunidade, em projetos de longo prazo e, sente-se bem com o fato de estar contribuindo para a sociedade. É uma razão forte para que ele fique com a sua marca".[21]

---

[20] MARTINS, J.R..; BLECHER, N. **O Império das Marcas**: como alavancar o maior patrimônio da economia global, 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997. 188 p.

[21] BERTOZZI, R. D. Administrador, Consultor de Marketing.

3.4 CONSTRUÇÃO DA MARCA

O principal objetivo na construção da marca espiritual é o de conquistar a confiança pública com ações de curto, médio e longo prazo na área de Marketing Social em parceria com instituições de renome nacional concentrando os esforços em uma entidade relevante.

Afora este objetivo, existem alguns outros, também de importância, para a construção da marca espiritual, conforme segue:

a) desenvolver o conceito de Cidadão Corporativo Responsável para sua empresa;

b) construir uma fidelidade maior, ligada às marcas de supermercados, maior procura pelo público consumidor;

c) criar um importante diferencial em relação à concorrência;

d) passar a um patamar superior durante uma época pós-materialista que será a grande tendência do novo milênio;

e) promover ações táticas da imagem dos produtos da empresa com relação ao seguinte público: Governo/ Organizações/ Clientes/ Fornecedores/ Acionistas/ Investidores/ Sindicatos/ Sociedade/ Funcionários;

f) distinguir-se de outras promoções e campanhas de produtos e serviços que já estão muito batidas e repetitivas;

g) transmitir uma imagem de empresa moderna, que se preocupa com a comunidade local e global;

h) envolver clientes e fornecedores no Marketing Social;

i) obter cinco vezes mais exposição na mídia que irá cobrir esta campanha;

j) demonstrar uma postura corporativa visível.

Segundo Castanheira e Dangui "para a construção da marca, a empresa deve buscar primeiro seu posicionamento no mercado – isto é, a tentativa de distinguir o

produto de seus concorrentes ao longo de dimensões reais para ser o preferido em certos segmentos de mercado. Portanto, posicionamento é o esforço de implantar o(s) benefício (s) - chave e a diferenciação nas mentes dos clientes". [22]

Segundo Aaker, "a construção da marca concentra-se com demasiada freqüência nos atributos do produto, nas imagens existentes da marca, em sua posição e em seu papel externo de influenciar os clientes".[23]

A visibilidade da marca pode sinalizar liderança, sucesso, qualidade, substância e até mesmo vibração e energia. As marcas fortes descobrem maneiras de alcançar a visibilidade, mediante a construção e sustentação da identidade da marca. Ex: patrocínios culturais e esportivos.

É importante ter em mente que a simples visibilidade não deve ser a meta definitiva de um esforço sério de construção da marca: qualquer campanha para o aumento da visibilidade precisa orientar-se para o farol da identidade da marca.

O envolvimento dos clientes na experiência de construção da marca criam um relacionamento que vai além da fidelidade decorrente de qualquer avaliação objetiva do valor da marca.

3.5 CONSTRUÇÃO DO VALOR DE MARCA NA PERSPECTIVA DA EMPRESA

A construção de marcas fortes é pontuada por algumas dificuldades, conforme destacadas por Aaker (1996), citado por Tavares:

a) as pressões para a concorrência de preço;

b) a proliferação de concorrentes;

---

[22] CASTANHEIRA, M.A.V. ; DANGUI, R.V.B. **Marketing Social e Responsabilidade Social**: Estratégias de Qualidade Para o Novo Milênio, 2001.

[23] AAKER, D. A. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996. 89 p.

c) a fragmentação dos mercados e das mídias;

d) as estratégias complexas de marcas e de relacionamento;

e) o viés para mudança de estratégia;

f) o viés contra a inovação;

g) a pressão para outros tipos de investimentos na empresa;

h) as pressões pelo curto prazo;

i) O fortalecimento do poder de fogo dos varejistas;

j) as mudanças no comportamento dos consumidores.

No entanto, as vantagens obtidas pelo esforço na construção da marca têm superado as dificuldades. Temos como uma das vantagens o aumento do fluxo de caixa através das seguintes maneiras: atraindo os novos, mantendo os atuais e reconquistando os antigos consumidores; aumentando sua lealdade através da qualidade percebida e do nome bem conhecido.

Existem quatro aspectos relevantes na construção do valor da marca na perspectiva da empresa. São eles:

a) Imagem: segundo Barich & Kotler, 1991, citados por Tavares, a imagem "é definida como a soma de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo de pessoas têm de um objeto. As impressões podem ser verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias". Tavares explica que "a imagem decorre da maneira como o público decodifica todos os sinais emitidos por uma empresa por meio de seus produtos, serviços, empregados, programas de comunicação e trato com as questões ambientais";

b) Identidade de marca e corporativa: na identidade corporativa é de fundamental importância que se a empresa deseja construir uma imagem externa, precisa primeiramente cuidar da realidade interna de seus produtos e serviços. Também se faz necessário que os empregados sintam orgulho da empresa, devido aos valores, propósitos, sucesso e objetivos dela. A

identidade é construída a partir de ações internas, com o intuito de produzir impacto externo junto a seus vários públicos. E ainda, a identidade deve prescrever o conjunto de valores e princípios que esses públicos associam com a empresa. Segundo Tavares, "a identidade de marca pode ser definida como um conjunto único de características de marca que a empresa procura criar e manter. É nessas características que a empresa se apóia e se orienta para satisfazer consumidores e membros da empresa e da sociedade". Normalmente a identidade da marca é construída dentro do contexto dos produtos iniciais e por meio de ações deliberadas. A identidade da marca precisa ser ampla e estratégica, além de envolver ações com impacto interno e externo. Deve procurar estabelecer um consenso sobre o seu caráter, seus valores, sua missão e seu programa;

c) Reputação Corporativa: ele representa a reação afetiva ou emocional, tanto do público interno, como do externo em relação à empresa. Tavares explica que "uma vez que a reputação deriva da identidade, cabe destacar que são as práticas gerenciais que tornam a empresa um bom lugar para os empregados, uma boa provedora de produtos e serviços para seus clientes, um bom investimento para acionistas e uma boa "cidadã" em sua comunidade local. A relação entre identidade e reputação da empresa requer a adoção de ações consistentes entre essas duas dimensões. Tais ações abrangem a comunicação do marketing e as relações com a comunidade, com investidores e com o governo. As empresas mais conceituadas são aquelas que construíram sua reputação através do desenvolvimento de práticas que levam em consideração questões sociais relevantes a uma certa cultura;

d) Posicionamento de marca: segundo Tavares "posicionamento pode ser definido como o desenvolvimento de uma proposição de valor e o estabelecimento de como a empresa se propõe a entregá-lo aos clientes de

maneira diferenciada da concorrência".

3.6 BENEFÍCIOS DO DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS SOCIAIS PARA A MARCA DA EMPRESA

A realização de Projetos Sociais beneficia as empresas em alguns pontos:

a) contribui para o fortalecimento cidadão e da cultura democrática interna, criando com isso uma atmosfera propícia ao desenvolvimento dos funcionários da empresa;
b) melhora a imagem da empresa perante o mercado consumidor ao agregar valor a sua marca;
c) funciona como uma escola de líderes, tornando-os mais sensíveis aos dilemas sociais, e assim, mais capazes de conduzirem com maior eficiência diante do contexto multifacetado do mundo globalizado atual;
d) propicia aos seus funcionários motivação e sensação de pertencer a um grupo que promove o bem da sociedade;
e) torna possível a mobilização de recursos da empresa sem implicar, necessariamente, custos adicionais;
f) a empresa passa a ser bem vista pela sociedade, aumentando, dessa forma sua participação no mercado;
g) indica importante vantagem competitiva, colocando-se à frente de seus concorrentes;
h) possibilita a atração de profissionais mais bem qualificados e maiores e melhores investidores;
i) redunda em sucesso financeiro, crescente volume de receitas e maximização de lucro.

4. O CASO PÃO DE AÇÚCAR (COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO)

4.1 HISTÓRICO

O Grupo Pão de Açúcar é um dos pioneiros do setor de varejo de alimentos no Brasil. Atuando há mais de 50 anos, introduziu no país a primeira geração de hipermercados e o supermercado virtual.

Da coragem e espírito empreendedor de um imigrante português, Valentim dos Santos Diniz, que chegou ao Brasil em 1929, nasceu um grande sonho: o de construir uma empresa sólida, que não só desempenhasse suas funções comerciais, mas também cumprisse uma função social. No país que escolheu para chamar de sua pátria, o Sr. Santos, como é chamado, fundou em 1948 a Doceira Pão de Açúcar. Era o início de um dos maiores grupos empresariais brasileiros.

Com o desenvolvimento dos negócios da Doceira Pão de Açúcar, quatro anos mais tarde, em 1952, já existiam duas filiais. Em 1959, é inaugurado o primeiro supermercado da rede que, já em 1965, após a incorporação da cadeia "Sirva-se", chegava a 11 lojas. No ano seguinte, é inaugurada em Santos a primeira loja fora da cidade de São Paulo.

Em 1968, quando a rede já era composta por 64 lojas, foi criada a Divisão Internacional, fazendo com que as lojas da Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) chegassem a Portugal, Angola, e Espanha. Na década de 70, a CBD passou por uma grande expansão, com a aquisição da rede Eletroradiobraz e com a inauguração da primeira geração de hipermercados do país, as lojas Jumbo.

Em 1978, as redes de supermercados Superbom, Peg-pag e Mercantil são adquiridas pela CBD. A Companhia, pioneira na criação de novos modelos para atender aos diferentes segmentos da sociedade, em 1979, inaugura a rede Minibox, um

conceito de lojas despojadas, com um número reduzido de itens e preços muito competitivos, voltadas para a população de baixa renda.

A década de 80 marca uma maior diversificação dos negócios da CBD. Além da aquisição de cinco lojas do Bazar 13 e mais seis da rede Morita, são inaugurados, em 1980, os dois primeiros Superbox, em Jundiaí - SP e Rio de Janeiro - RJ. O Superbox implantou o conceito de grandes depósitos de produtos alimentícios, que alcançou muito sucesso e logo se somaram mais nove lojas. No final da década, em 1989, a empresa começa a atuar fortemente no cenário dos hipermercados de segunda geração com a criação das lojas Extra, que além de operarem com grandes áreas de vendas, oferecem tecnologia de ponta e uma ampla gama de produtos.

Num processo de resgate da eficiência perdida em seu rápido crescimento, a CBD começou os anos 90 fazendo uma enorme reengenharia, norteada pela concentração de seus negócios. Ao final deste processo, a Companhia passou a operar com 4 formatos de loja, cada uma delas com uma diferente forma de atuação no mercado: Pão de Açúcar, Extra, Superbox e Eletro.

As reformas econômicas implementadas no Brasil em 1994, incluindo a introdução do real como moeda brasileira e a drástica redução das taxas de inflação, resultaram em um crescimento sem precedentes do mercado de consumo local. Estima-se que mais de 19 milhões de pessoas obtiveram acesso ao consumo de bens e mercadorias pela primeira vez depois de 1994, uma vez que os brasileiros, principalmente os de famílias de baixa renda, obtiveram ganhos reais de renda. Este aumento de renda e o correspondente crescimento da confiança do consumidor aumentou o número de nossos clientes em potencial, e nos proporcionou oportunidades de crescimento.

De modo a obter fundos para nossas necessidades de investimento, organizamos nossa oferta pública inicial, em outubro de 1995, no qual obtivemos US$ 112,1 milhões, e foi a primeira emissão de ações preferenciais de uma companhia varejista de alimentos na Bolsa de Valores de São Paulo - Bovespa. Nossa oferta, em

maio de 1997, obteve US$ 172,5 milhões, resultando nas primeiras ADS listadas na Bolsa de Nova York por um varejista brasileiro.

Em 1997, iniciamos a substituição de nosso modelo de operação independente de lojas, por um sistema mais centralizador, de modo que a responsabilidade pelas compras fosse transferida para a divisão comercial. Nossa distribuição e outras funções administrativas foram centralizadas visando obter economia em escala. Estas mudanças fortaleceram nosso poder de barganha frente aos fornecedores com relação a preço e prazos para pagamento.

Em 1998, de forma a obter melhor vantagem no ambiente de crescimento econômico no Brasil, nós necessitávamos ajustar o formato de nossas lojas de acordo com as expectativas e necessidades de diferentes segmentos da população. Nós reformulamos o formato do Pão de Açúcar de modo a alcançar um público com renda mais alta, e utilizamos o formato Barateiro, que adquirimos em 1998, com alvo nas classes de renda mais baixa. A aquisição da rede Barateiro representou um passo decisivo na concretização do nosso plano de segmentação do mercado, já que o esforço anterior em adaptar as lojas do Pão de Açúcar a um público de menor renda não teve uma boa aceitação. O formato Barateiro, em contraste, possuía uma marca, imagem e modelo operacional focado em custo. Este ganho em flexibilidade beneficiou nosso negócio ao permitir desenvolver as características especiais do Pão de Açúcar, a imagem de uma marca associada à alta qualidade de serviços e a produtos de qualidade. Ao mesmo tempo, o formato Barateiro nos permitiu atingir o segmento de renda mais baixa da população brasileira, cada vez mais importante.

Em fevereiro de 1999, a CBD adquiriu a rede Peralta de Supermercados, composta por 37 supermercados e 1 hipermercado. Esta foi a grande aquisição do ano para a Companhia, já que a integração da rede Peralta se traduziu no inédito aumento da participação de mercado e da receita no Estado de São Paulo, e com isso, a Companhia aumentou em 61 mil m2 a área total de vendas e incorporou 4.800 novos funcionários. Além disso, a CBD comprou loja Guassu, localizada no litoral de São

Paulo, convertida para o formato Barateiro.

Em agosto de 1999 a Companhia anunciou a admissão do Grupo Casino, uma grande rede francesa, com faturamento de US$ 19,4 bilhões em 2001, como sócio e parceiro estratégico. A associação ocorreu através de uma emissão de debêntures conversíveis em ações preferenciais, seguida de uma subscrição privada de ações. Pelo acordo, o Grupo Casino poderá atingir uma participação de até 40% nas ações com direito a voto e aproximadamente 35,5% do capital total previsto até 2004.

Os principais investimentos da CBD em 2000 foram direcionados para aquisições, reformas, conversões e abertura de novas de lojas, o que fez o grupo superar as metas de crescimento estabelecidas para o ano. Foram abertas 16 novas lojas e adquiridas outras 64, resultando em um aumento de 23% na área de vendas que atingiu mais de 815 mil metros quadrados em Dezembro de 2000.

As principais redes adquiridas pela CBD foram: Reimberg e Nagumo, na cidade de São Paulo; Parati, em Curitiba; Rosado, na região do Vale do Paraíba, no Estado de São Paulo e Mercadinho São Luiz, em Fortaleza.

Através das aquisições, a CBD reforçou o posicionamento da bandeira Barateiro junto aos consumidores de baixo/médio poder aquisitivo e consolidou a bandeira Pão de Açúcar em praças onde já possuía forte presença. Além disso, a aquisição da Rede Parati permitiu à bandeira Pão de Açúcar ingressar no mercado de Curitiba, um dos mais importantes do País e com consumidores de elevado poder de compra e em sinergia com o posicionamento da bandeira.

Em 2000 a CBD também reforçou sua estrutura de distribuição e de tecnologia preparando-se para continuar a crescer, com níveis ainda maiores de eficiência. Foram abertos 3 novos centros de distribuição no Estado de São Paulo, além de Depósitos Regionais em Brasília, Curitiba e Fortaleza, totalizando uma área de distribuição de cerca de 350.000 m2 no final do ano. Em 2000, a CBD também investiu na construção de um novo Data Center, baseado integralmente na infra-estrutura EMC, líder mundial em sistemas de armazenamento de dados. Este processo resultou na conquista do grau

máximo do Certificado EMC Proven, tornando a CBD a primeira Companhia no mundo, em seu setor de atuação, a receber este certificado. Com este investimento, a Companhia encerrou 2000 com uma sólida infra-estrutura em tecnologia da informação, sustentada por uma capacidade de armazenamento de dados de 25 terabytes, com elevados níveis de eficiência, segurança e flexibilidade para o crescimento futuro.

Em 2001, concluímos a implementação de nosso novo sistema de gerenciamento de categorias, segundo o qual nossa divisão comercial tornou-se responsável apenas pelas compras, a fim de maximizar nosso poder de barganha. No entanto, transferimos as decisões relativas ao gerenciamento de categorias, que se referem a precificação e ao mix de produtos, de cada uma das bandeiras, uma vez que estas se encontram em uma posição mais vantajosa para tomar estas decisões em relação aos seus respectivos públicos alvo.

Em 2001, também relançamos o formato Barateiro para provermos uma maior gama de produtos, com um maior equilíbrio entre marcas líderes de mercado, marcas próprias e produtos de baixo preço. Adicionalmente, passamos a ofertar mais serviços neste formato e lançamos o cartão Clube Barateiro.

Adicionalmente, adquirimos 26 lojas da rede Supermercados ABC S.A., no Estado do Rio de Janeiro em novembro de 2001. De acordo com a ABRAS, a rede Supermercados ABC foi a décima quarta maior rede de supermercados no Brasil, baseada em receita de vendas em 2000. A rede ABC tem uma área total de vendas de 42.000 metros quadrados e um faturamento anual bruto estimado em R$ 400 milhões. Esta aquisição aumentou nosso espaço total de vendas em 5,1% e nos permitirá reforçar nossa presença no Estado do Rio de Janeiro, o segundo maior mercado consumidor do Brasil, representando aproximadamente 14% do total de vendas do setor.

Em junho de 2002, a CBD adquiriu a rede Sé Supermercados. O preço de compra foi R$ 375 milhões, incluindo a absorção de passivos financeiros, no montante

de R$ 124,4 milhões. Com 60 lojas em operação em 16 municípios do Estado de São Paulo, incluindo a capital, a rede Sé atingiu um faturamento bruto de R$ 1 bilhão em 2001. Uma inovação em relação às outras aquisições feitas pelo Grupo foi a inclusão, no preço de compra, de 12 propriedades imobiliárias, cujo valor de mercado está estimado em R$ 70 milhões.

Outro fato importante do ano foi a reintegração, em junho, de 12 lojas, em Recife (PE), da Rede Comprebem, que possui uma área total de vendas de 11.840 metros quadrados e apresentou faturamento bruto de R$ 122,2 milhões em 2001.

4.2 MISSÃO

Buscar internamente qualidade de vida para vender qualidade de vida.

4.3 POSICIONAMENTO

O conceito de multiformato consolida o posicionamento da Companhia Brasileira de Distribuição – CBD no mercado. O Grupo administra quatro divisões – Pão de Açúcar e Barateiro (supermercados), Extra (hipermercados) e Extra Eletro (eletroeletrônicos) – que permitem atender às necessidades específicas de diferentes tipos de consumidores e garantem a capilaridade da Companhia em 12 estados brasileiros. Além disso, o equilíbrio de participação entre os formatos supermercado e hipermercado transformou-se em um forte diferencial competitivo.

Para reforçar sua presença no mercado, a CBD mantém uma estratégia de crescimento concentrada principalmente em regiões onde já atua, o que permite aproveitar os benefícios de sinergia com as estruturas existentes.

Pão de Açúcar - Caracterizadas como supermercados de vizinhança, as lojas Pão de Açúcar primam por oferecer uma grande variedade de produtos com qualidade, em razão dos contínuos investimentos em tecnologia de ponta e dos inúmeros serviços desenvolvidos especialmente para atender às necessidades dos consumidores com

características cosmopolitas.

CompreBem - O novo conceito CompreBem Barateiro reforça a relação da rede de supermercados populares com a comunidade. As lojas oferecem um mix variado de produtos – com incremento na área de não-alimentos – além de destacar mais fortemente os serviços e o atendimento ao consumidor.

Extra Hipermercados - Os hipermercados Extra aliam qualidade, preço competitivo e grande variedade de produtos alimentícios e não-alimentícios, em um ambiente amplo e agradável. A rede também oferece serviços diversificados, visando aumentar a conveniência dos clientes durante as compras.

Extra Eletro - Especializadas em produtos eletroeletrônicos, as lojas Extra Eletro também comercializam móveis e itens de bazar, com foco direcionado especialmente na excelência do atendimento ao consumidor.

4.4 O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR ESTÁ BASEADO EM TRÊS PILARES PRINCIPAIS

a) Gente;
b) Sólida Estrutura de Capital;
c) Tecnologia.

4.5 RECURSOS HUMANOS

A Companhia Brasileira de Distribuição tem como filosofia e estratégia investir no crescimento profissional e pessoal de seus funcionários. Gente é um dos pilares da CBD, e que contribui para faze-la tão diferente da concorrência. Por isso, maximizar as potencialidades dos funcionários, melhorando sua performance, é um trabalho diário e incessante.

Dessa forma são identificadas as competências que diferenciam a Companhia e atraem os melhores profissionais, que aceitam o desafio de participar de um mercado

competitivo e sempre em evolução. A capacitação é realizada por meio de diversas ações, alinhadas com valores da CBD, de modo a consolidar a cultura da Companhia.

O esforço da Companhia em investir nas pessoas foi reconhecido em 2000 e 2001, quando a CBD foi eleita pela revista "Exame" como uma das 100 melhores empresas para se trabalhar, em pesquisa realizada com os funcionários, que demonstraram satisfação e orgulho em fazer parte do "Time dos Sonhos". Em 2002 o Grupo Pão de Açúcar foi eleito, pela Revista "Exame", como uma das dez melhores empresas para se trabalhar.

4.6 QUALIDADE DE VIDA

A CBD entende que para vender Qualidade de Vida aos seus clientes, é preciso oferece-la, primeiro, internamente.

Dentro dessa filosofia, o "Programa Viva Melhor" desenvolve ações com foco na melhoria constante dos aspectos relacionados à saúde, educação, lazer, esporte e integração com a família dos colaboradores.

Na área de saúde, são adotadas de forma contínua, ações de medicina preventiva, com monitoramento de pressão arterial, colesterol e diabetes; palestras sobre prevenção de doenças; alimentação nutricialmente balanceada; prevenção e combate à dependência química; e campanha de vacinação.

A meta é minimizar a incidência de doenças e aumentar o grau de conscientização para a prevenção.

Em educação existe o programa de complementação escolar para conclusão do ensino médio, denominado de EducaPão.

Na CBD, o esporte é fortemente incentivado. Por meio do Pão de Açúcar Club e da Academia Pão de Açúcar, a Companhia incentiva seus colaboradores à prática esportiva, sempre acompanhados por médicos, professores de educação física e nutricionistas. Os colaboradores de todas as Lojas do grupo têm a possibilidade de

participar de caminhadas diárias e sessões de ginástica laboral, com o objetivo de aumentar o conforto e a disposição durante e após o horário de trabalho.

Entre as ações voltadas para aumentar a integração e o contato com a família dos colaboradores está o programa "Lugar Onde Você Mora", que permite a transferência para um local de trabalho mais próximo da residência.

4.7 AÇÕES COM RESPONSABILIDADE SOCIAL

Segundo Ana Maria Diniz "Compromisso de responsabilidade social e ética perneiam todas as atividades da Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) – Grupo Pão de Açúcar, com o objetivo de manter uma atuação que resulte em um maior envolvimento com as comunidades onde estamos inseridos. O que nos diferencia no mercado é a consciência do nosso amplo papel como empresa vencedora, genuinamente brasileira e que propaga os seus valores de justiça, respeito ao próximo, valorização do ser humano em todas as nossas relações – com consumidores, fornecedores, acionistas e funcionários. Nossa missão é oferecer mais do que bons serviços". Complementa que "é com essa visão que damos suporte ao Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano, o nosso braço de ação social Por acreditar que o desenvolvimento humano e a educação caminham de mãos dadas na construção de um país melhor e de uma sociedade mais justa, o Instituto Pão de Açúcar tem como objetivo qualificar a educação de crianças e jovens, e investir no seu futuro, abrindo novas oportunidades de melhoria da qualidade de vida da família e da comunidade".

4.8 A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

Consolidando suas inúmeras ações sociais, o Grupo Pão de Açúcar fundou, em novembro de 1998, seu agente de responsabilidade social: Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano.

4.9 ESTRUTURA PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS SOCIAIS

A história de responsabilidade social do grupo não começa e nem se encerra com a fundação do Instituto. Ela vem de longe e se faz sentir nas inúmeras ações culturais, de defesa do meio ambiente e de promoção da cidadania realizadas ao longo das décadas.

O Grupo Pão de Açúcar conta com um departamento de Marketing Institucional, criado especialmente para a realização de Projetos, voltado para o Social, Ambiental, Esportivo e Cultural. Muito mais do que promover ou patrocinar eventos, a Diretoria de Marketing Institucional abraça causas. Esse conceito, que vem sendo disseminado já há quatro anos pelo Grupo, por meio do incentivo à cultura brasileira, aos esportes, à solidariedade, ao consumo responsável e à reciclagem foi consolidado em 2002. Ele é a base da construção de uma linguagem corporativa única, que agrega competência a todas as bandeiras da Companhia e estimula as 500 lojas abrigadas sob elas a promover ações localizadas de interação com a comunidade e suas lideranças. Não foi à toa que, em 2002, o Pão de Açúcar conquistou o Prêmio Supermercado Moderno de Excelência no Varejo, na categoria relacionamento com a comunidade, e o Prêmio Quality Ecologia, por sua contribuição à melhoria da qualidade de vida e na preservação do meio ambiente.

4.10 INSTITUTO PÃO DE AÇÚCAR

4.10.1 Missão

A missão do Instituto Pão de Açúcar é promover o desenvolvimento humano por meio de ações educativas em prol da melhoria da qualidade de vida de crianças, jovens, suas famílias e comunidade.

4.10.2 Área de atuação

Seu foco de atuação é a educação complementar de crianças e jovens e o fortalecimento das comunidades em que o grupo Pão de Açúcar está inserido.

Como empresa socialmente responsável, os valores éticos do grupo Pão de Açúcar se fazem presentes e podem ser percebidos em suas práticas comerciais e operacionais, em sua política de recursos humanos e também em sua intervenção social.

A fundação do Instituto Pão de Açúcar consolida essa trajetória e reafirma um dos princípios fundamentais de uma empresa cidadã: o compromisso com o desenvolvimento social e humano e a convicção de que ambos estão intimamente ligados. Esse é o caminho para a construção de um país melhor, com menos desigualdades e mais oportunidades.

4.10.3 Valores do Instituto Pão de Açúcar

Ao longo de sua história, o Grupo consolidou alguns valores, como a capacidade de aprender, empreender, inovar e crescer, que são reafirmados em cada uma das ações do Instituto.

4.10.4 Campos de Atuação do Instituto do Pão de Açúcar

As ações do Instituto iniciaram em Janeiro de 1999 com três campos de atuação:

a) Qualificação Educacional – Educação Infantil, complemento escolar e preparação profissional;

b) Resgate da História e Cultura Local – resgate dos valores, história e tradições das regiões onde o Instituto atua;

c) Relações comunitárias – Promoção do voluntariado Corporativo e Parcerias

com organizações sociais contra o desperdício de alimentos.

Em 2001, uma grande conquista foi a inauguração de núcleos educacionais em algumas lojas do Grupo, as "Casas" do Instituto Pão de Açúcar:

a) Casa de Vila Isabel – Rio de Janeiro/ RJ

b) Casa da Estação – Santos/SP

c) Casa da Praça Ramos – São Paulo/ SP

d) Casa de São Caetano/SP

e) Casa de Osasco/SP

A educação de uma pessoa não se esgota na sala de aula, mas é um processo permanente de preparo para a vida, um aprendizado constante de "como ser" humano. Por isso, os projetos de Educação do Instituto Pão de Açúcar não se resumem ao aprendizado escolar, mais investem no pleno desenvolvimento do potencial de cada um. Seus programas, gratuitos e adaptados à realidade de crianças e jovens em suas diferentes faixas etárias, realizam-se nas Casas do instituto ou em organizações sociais conveniadas. Em ambos os casos, o Instituto trabalha para promover a integração das crianças e jovens e seus familiares nas suas comunidades.

Em três anos, o Instituto Pão de Açúcar recebeu investimentos da ordem de R$ 13 milhões, atendendo 21.000 crianças e jovens nos programas e eventos culturais.

Em 2.002, ampliando suas atividades, o investimento é de R$ 10 milhões e as ações foram estendidas à Região Nordeste com a inauguração da "Casa Terra do Sol", em Fortaleza/CE.

Para 2.002, a previsão é atender a mais de 17 mil pessoas. Essa é a contribuição de uma grande empresa, que acredita na educação como meio de diminuir as diferenças sociais, apostando em oportunidades e num futuro melhor.

Em 2002, seu quarto ano de existência, o Instituto recebeu um aporte de recursos da ordem de R$ 8,5 milhões – para 2003 estão previstos outros R$ 11,8

milhões –, destinados às atividades de qualificação educacional e de relações comunitárias. Os programas são definidos de acordo com necessidades específicas, mas todos têm como objetivo comum a educação da pessoa como um processo contínuo e o desenvolvimento de competências que vão além da educação formal.

Esse investimento social vem sendo reconhecido pela sociedade. Prova disso são os certificados conferidos por organizações governamentais e não-governamentais como a Câmara Municipal de São Paulo – que conferiu ao grupo Pão de Açúcar o selo "Empresa Cidadã" – e a Fundação Abrinq – que certificou a Companhia com o selo "Empresa Amiga da Criança".

4.10.5 Projetos Sociais do Instituto Pão de Açúcar

4.10.5.1 Programas de Qualificação Educacional

a) Vir a Ser – 0 a 6 anos

O Programa Vir a Ser é direcionado a crianças até 6 anos. É uma escola de Educação Infantil oferecida pelo cento de Educação Infantil do Instituto Pão de Açúcar para filhos de funcionários do Grupo ou crianças da comunidade.

O Centro de Educação Infantil do Instituto Pão de Açúcar, no Rio de Janeiro, funciona através do convênio em prédio cedido pela prefeitura do Rio de Janeiro, junto a Loja do Pão de Açúcar na Barra da Tijuca. Atualmente, 100 crianças participam do programa.

O Centro de Educação Infantil do Instituto Pão de Açúcar é responsável pela gestão do Centro, investindo na formação da equipe de professores e assistentes, na manutenção e melhoria das instalações, na adequação dos recursos didáticos e na implantação de um projeto pedagógico de

referência em educação infantil.

b) Um Passo a Mais – 1ª a 4ª série e 5ª a 8ª série

Dirigido a crianças e jovens a partir de sete anos e com duração mínima de um ano, o programa desenvolve atividades que contribuem para melhorar o desempenho escolar e a formação dos participantes. O Programa Um Passo a Mais oferece um conjunto de atividades que ampliam e diversificam o processo de formação escolar de crianças e jovens matriculados nos dois ciclos do Ensino Fundamental.

1ª à 4ª série – Para os alunos desse nível de ensino, o objetivo do programa é contribuir para o desenvolvimento das competências básicas da criança, tanto de expressão oral, como de leitura e escrita, e do raciocínio lógico-matemático.

Para isso, prioriza a realização de atividades integradas em projetos que tenham resultados sociais compartilhados com as crianças. Elas desenvolvem atividades lúdicas e recreativas e recebem formação musical e corporal amplas. Visitas de caráter cultural ampliam sua visão de mundo e complementam o trabalho realizado.

O Programa trabalha as dificuldades que os alunos encontram no ensino fundamental, priorizando atividades que desenvolvam expressão oral, leitura e escrita, raciocínio lógico e matemática, música e esporte, por meio da contratação de empresas especializadas em práticas pedagógicas e convênios com instituições sociais, que recebem investimentos na infra-estrutura, materiais didáticos, esportivos e musicais e formação dos educadores. Com a implantação do programa, a qualidade do ensino melhorou e a capacidade de atendimento aumentou. Com isso, beneficia todas as crianças matriculadas nas instituições e não apenas os usuários

encaminhados pelo instituto Pão de Açúcar. Em 2002, 1.300 crianças participaram do programa.

Instituições Conveniadas:

- Centro Comunitário Santa Clara – Zona Oeste/ SP;
- Centro Social Brooklin Paulista – Zona Sul/ SP;
- Centro de Promoção Social Bororé – Zona Sul/ SP;
- Fundação Julita – Zona Sul/ SP;
- Ação Comunitária São José Operário – Zona Leste/ SP.

5ª à 8ª série – o objetivo nesse nível de ensino é contribuir para o bom desempenho escolar das crianças, estimulando a análise crítica, o raciocínio lógico e a criatividade. Os alunos também têm atividades de Inglês e informática instrumentais, além de cultura geral, na busca da independência, autonomia e segurança, aspectos importantes para quem estão nesta idade. Buscando oferecer o que há de mais moderno, este programa foi desenvolvido em parceria com o SENAC/SP com exclusividade para o Instituto Pão de Açúcar e através de metodologia reconhecida internacionalmente, também desenvolve a capacidade de análise crítica, raciocínio lógico e criativo. As questões de cidadania são utilizadas como tema gerador para todas as atividades. Em 2003, cerca de 600 crianças e adolescentes devem participar do programa.

c) Nossa Língua Digit@l - da 7 série ao 3° colegial

Através da Internet, o programa traz para o universo dos jovens questões como Saúde, Direitos Humanos, Cidadania, Identidade e Trabalho aprendendo, ao mesmo tempo, conteúdos da Língua Portuguesa.

Em uma grande rede de aprendizado, os jovens trocam lições, participam

de conversas coletiva, desafiam-se uns aos outros em jogos de aprendizado sobre interpretação de textos, análise e correlação de conteúdos, aspectos de Gramática como concordância verbal, morfossintaxe, análise sintática, entre outros, além de trocarem mensagens, dicas, textos produzidos por eles e novidades descobertas nas navegações pela Internet.

Ao final, os participantes desenvolvem uma Revista Eletrônica como produto final dos artigos produzidos durante seus estudos.

d) Esporte & Ação – 7 a 14 anos

Trata-se de projeto pedagógico inovador, voltado para a educação através da prática esportiva. Direcionado a jovens de 7 a 14 anos, busca o desenvolvimento fisiológico, autoconhecimento, capacidade de relacionamento, interação com o meio ambiente, incorporação e vivência de valores ligados ao esporte. As crianças e adolescentes também participam de oficinas pedagógicas em que são trabalhados e discutidos aspectos de sua formação, como o desenvolvimento da autonomia, da cooperação, a participação social e a afirmação de valores e princípios democráticos.

O programa é realizado por pedagogos e professores de Educação Física e, atualmente, é oferecido em São Paulo, no Ginásio do Ibirapuera e na Vila dos Remédios; em Santos, numa parceria com a Instituição Gota de Leite; e no Rio de Janeiro, na Casa de Vila Isabel. No total são atendidas cerca de 800 crianças.

O Esporte & Ação é realizado em parceria com o Pão de Açúcar Club (especialistas em atletismo) em um espaço cedido pela Secretaria Estadual de Esportes e Recreação no Ginásio do Ibirapuera e na

Instituição conveniada Centro Comunitário Santa Clara.

e) Acordes Pão de Açúcar – 10 a 18 anos

O programa Acordes Pão de Açúcar tem pelo menos três dimensões: promove a educação musical de crianças e jovens, organiza e mantém uma orquestra de cordas formada por estudantes. O Programa promove a difusão cultural de qualidade realizando apresentações públicas e gratuitas da orquestra e estimulando os jovens a assistir a grupos profissionais de música erudita.

Desenvolve o talento, a criatividade e a sensibilidade dos participantes através do contato com a música. Durante 2 anos, ensina a tocar um instrumento de cordas: violino, viola, violoncelo ou contrabaixo, de maneira fácil e dinâmica, através do método Jaffé de ensino coletivo de música, ou seja, já em formato de orquestra desde o primeiro dia de aula. O método permite que após 3 meses de aula os alunos sejam capazes de fazer suas primeiras apresentações. O programa já formou 362 jovens "músicos".

Além do ensino de música, o Instituto promove a Orquestra Acorde Para as Cordas Pão de Açúcar, onde 40 jovens, participantes do Programa, recebem uma bolsa para integrar a orquestra. Esta iniciativa tem como objetivo, levar a cultura da música clássica para outros jovens em apresentações gratuitas no Teatro Municipal, teatros de bairro, escolas e praças públicas, levando o prazer da música para um número cada vez maior de crianças e jovens.

f) Acordes da Vila – 08 a 18 anos

Aprendizagem de música com instrumentos de cordas: violão, cavaquinho; sopro: bandulim, flauta, saxfone e clarineta; e percussão: tam-tam, cuica, repinique, agogô, afoxé, tamborim, surdo, tumbadora, pandeiro, triângulo, reco-reco. Transmite noções de cidadania participativa e solidária através do desenvolvimento da sensibilidade musical, do incentivo à participação criativa, individual e coletiva e da instrumentalização eventual de meios de inversão no processo produtivo social. Seu objetivo é a formação de uma grande orquestra jovem de música popular brasileira.

g) Futuro@eu – 15 a 18 anos

O Programa é voltado à preparação profissional e ao desenvolvimento de competências básicas para o mercado de trabalho. No **Educação para o Trabalho** , os jovens participam, durante 6 meses, de oficinas de apresentação pessoal, informática, atendimento ao cliente e tecnologia ligada ao comércio e organização de ambientes de venda, com aulas teóricas e vivências em lojas ou departamentos do Grupo. Ao final, todos participam de um concurso, o **Prêmio Jovem Empreendedor Valentim dos Santos Diniz**, que estimula o potencial criativo e empreendedor, trabalhando em um projeto de conteúdo inovador para o Grupo Pão de Açúcar que, depois de idealizado, é apresentado pelos próprios jovens à Diretoria e/ou Gerência da área a que se destina.

O Instituto se empenha para viabilizar a contratação desses jovens profissionais no mercado de trabalho e, para isso, além de disponibilizar um banco de dados com informações acerca dos jovens para todas as

lojas, desenvolveu o **Aprendiz de Varejo.** Para participar, os jovens devem ter concluído o **Educação para o Trabalho**, ter interesse em atuar no varejo e participar de um processo seletivo no Grupo. Durante 8 meses, com carga horária de 4 horas diárias, eles têm 60% de atividades em sala de aula e 40% de prática em loja, nas seções de: mercearia, eletro, padaria, frios e laticínios, frutas legumes e verduras, bazar e têxtil.

Os jovens são contratados pelo Instituto Pão de Açúcar por tempo determinado, recebem salário e todos os benefícios legais e extraordinários oferecidos pelo Grupo aos seus funcionários e o regime de contratação está amparado pela Lei de Aprendizagem, tendo como Agente Educador o Senac/SP.

No Programa **Um Passo para o Futuro**, os jovens que freqüentam as Casas e têm entre 15 e 18 anos, podem refletir sobre seus desejos, expectativas e seus projetos de vida num *workshop* de 30 horas.

O trabalho integra conhecimento e emoção na elaboração dos "primeiros passos" rumo a realização pessoal e profissional dos participantes.

h) Culturarte

Por meio de cursos modulares de cultura e arte e da exploração de suas múltiplas linguagens, este programa contribuiu para que os jovens construam seu conhecimento e desenvolvam instrumentos para a melhoria de sua competência profissional e para o exercício da cidadania.

O programa Culturarte, presentes em todas as casas do Instituto Pão de Açúcar, é destinado a jovens entre 13 e 18 anos. Sua proposta principal é estimular o convívio com atividades culturais e com as artes e estimular a

reflexão de modo a ampliar o repertório e os cursos desses jovens na elaboração de novas formas de pensar sua realidade, interagir com o mundo do trabalho e, conseqüentemente, exercer a cidadania.

Desenvolvido pela Philarmonica Brasileira, Empreendimentos Socioculturais e Comunicação Empresarial, o Culturarte promove oficinas e cursos em diferentes áreas culturais, mobilizando para isso educadores especializados.

Oficinas oferecidas:

- Literatura – Palavra em movimento;
- Artes Plásticas – As cores dos meus sonhos;
- Artes Cênicas – Meu primeiro ato;
- Arquitetura e Urbanismo – Meus pés na cidade;
- Cultura Brasileira – Brasileiro como eu.

Método Pedagógico: os educadores do programa Culturarte utilizam um dos mais modernos métodos pedagógicos da atualidade, o do sistema da transversalidade, voltado para o enriquecimento de habilidades e para a aprendizagem de conteúdos importantes na formação de valores culturais solidários, participativos e políticos em uma sociedade democrática. Esse método não limita seu foco na informação específica de cada disciplina, mas promove a integração e o relacionamento dos pontos em comum às diferentes áreas estudadas. O resultado é a maior aproximação dos jovens com as diversas linguagens trabalhadas no programa, maior estímulo ao conhecimento e promoção da auto-estima e do desenvolvimento pessoal.

Espaço e apoio educativo: para complementar seu trabalho educativo, o Culturarte mantém monitores de apoio aos alunos em todas as casas do Instituto Pão de Açúcar e também um espaço com um miniacervo

cultural, constituído de livros e revistas com variados temas, além de um mural interativo. Os monitores atendem aos jovens diariamente, orientando-os na utilização do miniacervo, e mantêm o mural com informações sobre acontecimentos relevantes no universo cultural da cidade, artigos e críticas de jornais, agendas de shows, exposições, cursos, palestras e filmes, especialmente os eventos gratuitos.

4.10.5.2 Resgate da história e cultura local

a) Pão de Açúcar Faz História

O Projeto nasceu junto com a Casa de Vila Isabel, no Rio de Janeiro, tendo como objetivo desenvolver um trabalho de memória local junto a 5 escolas públicas da região.

Mais do que construir uma memória local, este projeto contribui com as comunidades de baixa renda, incentivando o uso da leitura e escrita no meio escolar e integrando alunos e professores de diferentes escolas.

Durante cinco meses de trabalho intenso, coordenadores e professoras do ensino fundamental pesquisaram com seus alunos a vida, os lugares, as pessoas, as festas e as brincadeiras que fazem parte da história do bairro. As crianças entrevistaram familiares e moradores, desenharam caminhos e construíram mapas.

A parceria com a IBM Brasil, que doou para este projeto, todos os equipamentos e ferramentas para o registro de dados e acesso à internet, possibilitou muita comunicação via e-mail e pesquisas na web.

Em 2002 o Programa foi desenvolvido em 6 escolas de Santos, onde o núcleo Educacional do Instituto funciona, a exemplo de Vila Isabel, em um prédio tombado pelo patrimônio histórico.

Nas duas cidades, todo o material produzido pelos alunos, ficou exposto

nas Casas e aberto, gratuitamente, à visitação da comunidade.

4.10.5.3 Relações com a comunidade

a) Grupo Voluntário:

Programa de voluntariado corporativo do Grupo Pão de Açúcar, que visa mobilizar, organizar e instrumentalizar a energia solidária dos seus funcionários em favor das comunidades onde as lojas operam, buscando estender a missão da empresa de "trabalhar pela qualidade de vida".

A ação do Grupo Voluntário se realiza por meio de campanhas, que oferecem serviços à comunidade – de órgãos públicos, ONGs e dos próprios voluntários – em resposta às suas reais necessidades. Tal ação pretende "fazer a diferença" na comunidade onde a loja está inserida, contribuindo efetivamente para a melhoria da qualidade de vida local.

Implantado inicialmente em cinco lojas, nas cidades de São Paulo e Salvador, hoje o programa funciona também no Rio de Janeiro e totaliza 54 unidades do Grupo Pão de Açúcar. São cerca de 3 mil funcionários voluntários, o que corresponde a 35% do total de funcionários das lojas envolvidas, percentual significativamente superior ao do padrão internacional, que acusa uma variação de 5 a 10% do contingente corporativo envolvido com trabalho voluntário. O número demonstra a "vocação" dos colaboradores do grupo Pão de Açúcar para o voluntariado, cuja disposição em "servir" é parte importante do perfil profissional. O "Grupo Voluntário" será expandido gradativamente para outras Lojas da CBD.

b) Parcerias Contra o Desperdício:

Dentro do posicionamento de relacionar-se com as comunidades em que atua, o Grupo Pão de Açúcar, através do Instituto, realiza um trabalho filantrópico, com doações e parcerias, que atende a cerca de 700 organizações sociais, beneficiando milhares de pessoas carentes entre crianças, idosos, deficientes e dependentes químicos.

O programa teve início em 1995 por meio de um projeto piloto desenvolvido em algumas lojas da cidade de São Paulo. Inicialmente as doações eram exclusivas de frutas, legumes e verduras. Hoje, além desses itens, as entidades recebem material de limpeza, produtos de mercearia, bazar, artigos e utensílios domésticos.

As doações são de produtos que não apresentam condições ideais de exposição em loja, mas estão próprios para consumo.

As organizações beneficiadas neste programa são cadastradas na loja mais próxima da sua sede e apresentam toda a documentação que comprove seu funcionamento regular. A partir do cadastramento é definida a freqüência de retiradas das mercadorias. À loja cabe também a tarefa de visitar as instituições e conhecer mais de perto a realidade de cada uma delas e, ao Instituto, o controle do cadastro e a co-responsabilidade do relacionamento loja/organização.

4.11 MARKETING INSTITUCIONAL

4.11.1 O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR EXERCENDO SUA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Causas:

a) Incentivo ao Esporte;

b) Incentivo a Solidariedade – Programa Coração de Açúcar

c) Incentivo a Reciclagem – Estações de Reciclagem

d) Incentivo a Cultura Brasileira – Pão Music - shows

e) Incentivo ao Consumo Responsável

4.11.2 Ações Comunidade

A CBD também investe em ações que visam a promover o desenvolvimento da cidadania em todo o Brasil. Em 2001, os recursos foram direcionados aos projetos de educação, meio ambiente, esporte e cultura, com destaque para os seguintes programas:

a) Pão de Açúcar Kids

Foram investidos R$ 300 mil na reformulação do programa, que deixou de ser um supermercado educacional e se transformou em um laboratório do cotidiano. Dirigido a crianças entre 5 e 12 anos, já atendeu a mais de 3 mil escolas públicas e privadas da Grande São Paulo e recebeu mais de 500 mil visitantes desde outubro de 1.998, quando foi inaugurado. Várias escolas passaram a incluir em seus currículos visitas e atividades extraclasse ligadas ao Pão de Açúcar Kids, para desenvolver com seus alunos os conceitos de educação, consumo consciente e cidadania.

b) Alfabetização Solidária

Desde 1999, o Grupo Pão de Açúcar, por meio da bandeira Extra Hipermercados, participa deste programa, adotando a cidade de Abaiara, no Ceará, com 250 alunos. No ano seguinte, cada funcionário contribuiu com R$ 0,38 mensais para adotar mais 500 alunos no município de Pão de Açúcar, no interior de Alagoas. Foram enviados também material didático,

calçados e lanternas, para que a população rural pudesse chegar às salas de aula. Em 2001, foram enviadas 700 cestas básicas para acidade alagoana.

c) Recicle e Ganhe – Extra

Trata-se de uma iniciativa de caráter permanente, que propõe um meio eficiente, prático e atraente para o recolhimento de embalagens PET e de alumínio (latinhas) para a reciclagem. A Companhia investiu mais de R$ 600 mil no programa, que é voltado aos consumidores e moradores das regiões onde estão localizadas as lojas do Extra na Grande São Paulo e cidade do Rio de Janeiro. Para cada embalagem depositada em uma das máquinas automáticas de reciclagem, o consumidor ganha de R$ 0,01 (PET) a R$ 0,02 (latinha de alumínio) em cupons, que podem ser usados nas compras ou doados a Unicef, e que totalizaram mais de 12 milhões de embalagens recicladas.

d) Estações de Reciclagem – Pão de Açúcar/ organics

Iniciado em abril de 2001, o programa possibilita ao consumidor separar e dar o destino correto a resíduos recicláveis, ao mesmo tempo em que apóia iniciativas sociais. Ao fazer compra em uma das 12 Lojas em que o programa foi implantado, o consumidor leva para casa sacolas coloridas, que poderão ser utilizadas na separação dos resíduos recicláveis, dentro do padrão universal de coleta seletiva, ou seja: verde para vidros, azul para papel, amarela para metal e vermelha para plástico. Os clientes podem depositar as sacolas nos contêineres específicos, que estão localizados na área externa das lojas. O dinheiro arrecadado é destinado a dois programas ambientais: um promovido pelo Instituto Recicle Milhões de Vidas, que promove a educação ambiental em escolas, condomínios e órgãos públicos, e o outro é o projeto Crianças no Lixo Nunca Mais, dirigidos a crianças que

trabalham em aterros sanitários. O programa oferece uma bolsa-escola para que essas famílias mantenham as crianças na escola, oferecendo assim condições mais dignas de trabalho e educação. No balanço de 2001, foram arrecadadas 400 toneladas de materiais recicláveis.

e) Jardineiros do Barateiro

Criado em 2001, o projeto procura integrar e valorizar os conceitos de participação comunitária, qualidade de vida e educação. Os Jardineiros do barateiro tem idade de 16 a 20 anos e trabalham no ajardinamento e recuperação de praças e áreas verdes. Cada integrante da equipe recebe bolsa-auxílio mensal, vale-refeição, vale-transporte e cesta básica. No ano passado, foram recuperadas sete praças na Grande São Paulo.

f) Projeto Nordeste

O Grupo Pão de Açúcar também apóia o Projeto Nordeste, que mantém projeto agroindustrial em Irecê (BA), que busca soluções para os principais problemas da região, como carência de recursos hídricos, armazenamento, saúde e educação, entre outros. Ao utilizar o cartão de afinidade Projeto Nordeste, o cliente do grupo está destinando 1% do valor da compra para ajudar centenas de crianças e trabalhadores daquela região.

g) Campanhas Comunitárias

Todas as Lojas da CBD tem autonomia para realizar e participar de campanhas comunitárias, como de arrecadação de agasalhos e brinquedos e venda de produtos em benefício de instituições e entidades. A Campanha do agasalho do Extra, por exemplo, arrecadou em 2001 quase 45 mil agasalhos, com crescimento de 15% em relação ao ano anterior. Já a Gincana de Solidariedade Pão de Açúcar/ nativa FM angariou mais de 42

mil agasalhos. O site Amélia.com.br levantou R$ 18 mil, que foram destinados às instituições Casa Hope, Laramara e Instituto Pró-Queimados.

4.11.3 Cultura

a) Pão Music

Em seu nono ano. A série de espetáculos Pão Music foi ampliada para mais duas cidades e reuniu mais de 2 milhões de pessoas. Em 2001, sob o tema "Rock Sinfônico", o programa teve 20 espetáculos nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Fortaleza e Brasília, reunindo grandes nomes do pop/rock nacional, como Rita Lee, Lulu Santos, Jota Quest, Marisa Monte, Skank e Titãs, acompanhados da orquestra sinfônica Arte Viva, sob regência do maestro Amilson Godoy.

b) Pão Music Acústico

Durante todo a ano de 2001 os clientes puderam apreciar o melhor da música instrumental enquanto realizavam suas compras nas Lojas da Rede Pão de Açúcar da capital.

O projeto "Pão Music Lojas" oferece aos clientes algo no estilo *happy hour*, reforçando o conceito de "Prazer nas Compras", além de incentivar a nossa cultura e prestigiar os talentos musicais, nos mais variados ritmos e estilos musicais, entre os quais, jazz, bossa nova e clássicos da MPB.

c) Ilê-Aiyê

A empresa também apoiou, pelo segundo ano consecutivo, por meio do projeto Extra Comunidade, o Bloco Afro Ilê-Aiyê, um dos mais tradicionais grupos de percussão da Bahia. Os recursos destinam-se à promoção e preservação de eventos do Ilê-Aiyê, como A Noite da Beleza Negra,

Tradições Quilombolas e o Carnaval, sendo toda a renda obtida destinada à ampliação dos projetos sociais da ONG.

d) Teatro

Em 2001, teve prosseguimento a bem-sucedida parceria com Guel Arraes, um dos mais renomados diretores da televisão brasileira, que montou uma campanha de teatro popular e itinerante com o objetivo de democratizar o acesso do público ao teatro. A primeira montagem, Lisbela e o prisioneiro, encenada no Rio de Janeiro e em São Paulo, obteve um grande sucesso de público, alavancado também pela promoção "Teatro é um barato", em que os ingressos foram vendidos a preços acessíveis (R$3,00).

e) Meninos do Morumbi

Desde 1997, a Companhia apóia o projeto meninos do Morumbi, que atende a mais de mil crianças e jovens, de 5 a 17 anos, de bairros pobres e favelas das zonas sul e sudoeste da São Paulo. A associação dá grande enfoque ao desenvolvimento artístico e esportivo como uma alternativa às drogas e à delinqüência. As atividades incluem música, canto, dança, teatro, capoeira, futebol, jiu-jitsu, condicionamento físico, informática e inglês, entre outras. Atualmente o Grupo Pão de Açúcar é responsável por 40% dos recursos empregados no Projeto.

4.11.4 ESPORTE

Por acreditar que a prática do esporte é fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade mais saudável, a Companhia continua levando sua marca de qualidade a diversas atividades e investindo em projetos que favorecem o crescimento da corrida e do triathlon no país.

a) Projeto Atenas 2004

Com objetivo de incentivar cada vez mais essas duas modalidades esportivas e levar o maior número possível de atletas para representar o Brasil nos próximos Jogos Olímpicos, cria-se o projeto Atenas 2004. Fecha-se uma parceria com a equipe de corredores de funda da Funilense e atletas como Emerson Iser Bem, campeão da São Silvestre em 1997, e Marilson Gomes das santos, 4° colocado em 1999 e 2001, juntam-se a Vanderlei Cordeiro de Lima, medalha de ouro nos jogos Pan-americanos de Winnipeg, na Canadá, em 1999, e passam a representar a equipe Pão de Açúcar Funilense de São Caetano do Sul.

A equipe de triatletas profissionais do Pão de Açúcar (Mariana Ohata, Carla Moreno, Leandro Macedo e Juraci Moreira), que representou o Brasil nas Olimpíadas de Sidney em 2000, recebe o reforço de Fernanda Keller, a eterna "dama de ferro" da triathlon, seis vezes medalha de bronze do Mundial de Ironman, no Havaí, e atual recordista sul-americana na distância.

b) Maratona pão de açúcar de revezamento, circuito de corridas e fast triathlon

A Maratona Pão de Açúcar de Revezamento chega em 2001, na sua 9ª edição, com o recorde de 15 mil participantes, tornando-se o maior evento esportivo da América Latina e conseguindo reunir, numa mesma competição, os maiores nomes do atletismo do Brasil.

O Circuito Corpore Pão de Açúcar de Corridas leva cerca de 25 mil corredores às ruas de São Paulo em nove etapas ao longo do ano. A terceira edição do Fast Triathlon Pão de Açúcar reuniu no Guarujá (litoral paulista) os melhores atletas do Brasil, México, Japão, Canadá, Alemanha, Austrália, Argentina e dos Estados Unidos. Como novidade, foi realizado em Santos (SP) o Desafio das Américas de Fast Triathlon Femenino, que contou com

atletas do Brasil, Canadá, Estados Unidos e Argentina.

4.11.5 Pão de Açúcar apóia Criança esperança

Durante o mês de setembro, as Lojas da rede Pão de Açúcar em todo o país participaram do projeto Criança Esperança, servindo como pontos de arrecadação para consumidores que desejavam fazer uma doação.

Na hora de passar as compras, o cliente, se quisesse, poderia doar, a partir de um real, informando à operadora de caixa, que registrava em sua compra.

Desde sua criação, em 1986, o Criança Esperança já arrecadou US$ 40,1 milhões, que foram investidos em mais de 4.500 projetos, beneficiando mais de 2,5 milhões de crianças e adolescentes.

A Campanha procura apoiar projetos inovadores e criativos, que possam servir de exemplo na criação de políticas públicas. Atualmente, o Criança Esperança mantém parcerias técnicas e financeiras com 52 projetos em todo país.

As crianças e adolescentes que participam dos projetos têm acesso a atividades esportivas, educacionais, culturais e profissionalizantes. Há ainda projetos que atendem a crianças portadoras do vírus da Aids.

4.11.6 Pão de açúcar torna coleta seletiva mais próxima do consumidor

A rede Pão de Açúcar de Supermercados e Unilever, através das marcas Omo, Rexona e Cif, comemoram os resultados positivos alcançados pelo projeto "Estação de Reciclagem Pão de Açúcar/ Unilever", lançado pelas duas empresas em abril de 2001.

Esta parceria permitiu a instalação de pontos de entrega voluntária – PEVs – de embalagens recicláveis em 30 supermercados na grande São Paulo e Campinas, o que representa 50% das Lojas Pão de Açúcar na região.

Entre abril de 2001 e dezembro de 2002, as Estações receberam 2 mil e 100 toneladas de materiais recicláveis, com um crescimento de 186% no volume

arrecadado de um ano para outro. Além de promover a conscientização dos consumidores sobre a importância da reciclagem, o projeto também gera empregos e renda, com a criação de 200 postos de trabalhos diretos e indiretos e a parceria de duas cooperativas de recicladores.

Assim, o modelo de projeto ambiental proposto pelo Pão de Açúcar e Unilever põe em prática o conceito de "responsabilidade compartilhada", com a indústria, o varejo e os consumidores unindo esforços e ações no correto gerenciamento dos resíduos recicláveis.

A iniciativa do Pão de Açúcar e Unilever, ao criar as Estações de Reciclagem, permite que os consumidores também exercitem a responsabilidade social, não só através da escolha dos melhores produtos e fornecedores, mas principalmente pela adoção de novos hábitos de consumo.

As Estações de Reciclagem Pão de Açúcar/ Unilever funcionam nas cidades de São Paulo, Barueri, Campinas, Campos do Jordão, Santo André e São Caetano. Além das Estações patrocinadas pela Unilever através das marcas Omo, Cif e Rexona, o Pão de Açúcar mantém PEVs também em cinco lojas de Bauru, interior de São Paulo, e nas suas oito Lojas de Curitiba.

4.11.7 Pão de Açúcar realiza primeiro encontro de Fiscais da Natureza

A preocupação com o meio ambiente sempre esteve presente nas ações do Grupo Pão de Açúcar principalmente através da educação, que encerra o ano com um saldo bastante positivo. "O primeiro Encontro de Fiscais da Natureza serviu como o maior exemplo desta responsabilidade social encapada pelo Grupo", enfatiza a coordenadora de Marketing Institucional do GPA, Sonia Manastan.

O primeiro encontro reuniu, dia 12 de dezembro no auditório da sede do grupo, fiscais da natureza do Pão de Açúcar e do Extra, jardineiros do barateiro para avaliação dos resultados dos programas de reciclagem e planejamento 2002. Sonia

Manastan agradeceu o empenho dos "educadores ambientais" e em seguida palestrou sobre as atividades institucionais, apresentando as perspectivas para o ano de 2002 sobre os projetos Recicle e Ganhe e Estação Reciclagem Pão de Açúcar, em São Paulo, além do projeto de recuperação de praças públicas na periferia.

"A meta de 2001 foi alcançada, durante o ano conseguimos arrecadar cerca de 400 toneladas de material reciclável. No Extra foram mais de 7 milhões de latas e garrafas PET sendo que 50% desse material foi coletado nos dois últimos meses do ano. Inclusive estamos em busca de galpões maiores para o próximo ano", explica Sonia Manastan.

Para Sonia Manastan a capacidade de arrecadação de material reciclável deverá aumentar. "Faremos investimentos em divulgação, com folhetos e mídias, além de novos postos de arrecadação nas Lojas, com isso conseguiremos dobrar a quantidade recebida de material reciclável", comemora.

4.11.8 Pão de Açúcar Apóia Estação Especial da Lapa

O Grupo Pão de Açúcar renovou este ano seu apoio aos Esportes Adaptados da Estação Especial da Lapa – uma unidade do Fundo Social de Solidariedade do Estado de São Paulo que atende prioritariamente os portadores de deficiências físicas, sensorial, mental e múltiplas.

Atualmente, aproximadamente 600 pessoas freqüentam regularmente os cursos de esportes adaptados. Desta turma, 12 fazem parte da equipe de atletismo e 30 da Caminhada Adaptada.

A Estação criou a unidade de Esportes Adaptados para proporcionar a estabilidade dos quadros clínicos de seus usuários, a manutenção e potencialização de seu condicionamento físico, o aumento de sua auto estima e a sua reintegração social.

As atividades são desenvolvidas em quadras, piscina, pista de atletismo, basquete, caminhada e maculelê, condicionamento físico, futsal, ginástica aquática,

ginástica rítmica desportiva, hóquei sobre piso, judô adaptado, natação, patinação, tênis adaptado, vôlei.

4.11.9 Programa Caras do Brasil

A preocupação com problemas sociais e com o meio ambiente há muito já deixou de ser tarefa exclusiva dos governantes. Ela faz parte de diversas esferas da sociedade e, como não poderia deixar de ser, atinge o consumidor. O consumo consciente é forma de garantir que, ao comprar um bem, não se está ajudando a acentuar danos à natureza ou problemas sociais. Mais do que isso: consumir artigos produzidos com responsabilidade ambiental e social é uma maneira de colaborar para a preservação de ecossistemas e com o desenvolvimento econômico de comunidades carentes.

Sintonizado a esta tendência mundial[24], o Grupo Pão de Açúcar lançou o Programa Caras do Brasil, que vai introduzir nas prateleiras dos supermercados produtos elaborados por grupos e organizações que defendem o meio ambiente e lutam contra os problemas sociais. Alimentos, produtos de beleza e peças artesanais de todo o Brasil serão levados aos grandes centros consumidores, numa forma de valorização da nossa rica cultura local.

A iniciativa pretende ser um passo no fortalecimento do desenvolvimento sustentável no país, promovendo o crescimento econômico com a premissa de gerar

---

[24] De acordo com uma pesquisa do Ministério do Meio Ambiente realizada em 2001:

–44% dos consumidores compram produtos que venham em embalagens recicláveis

–36% preferem produtos que não agridam o meio ambiente

–81% declaram se sentir motivados a fazer uma compra quando encontram nos produtos um rótulo que informa que ele foi fabricado de maneira ambientalmente correta

riqueza a populações menos favorecidas e difundir o uso de produtos ecológicos, além de possibilitar que estes fornecedores possam no futuro se aprimorar, profissionalizando sua produção.

- Objetivos

a) vender produtos elaborados por organizações que demonstrem RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL e a valorização CULTURAL local.
O Consumo Consciente é uma relevante tendência;

b) produtos que respeitem os princípios de desenvolvimento sustentável, com geração de renda para os envolvidos e promovendo a permanência das pessoas em suas COMUNIDADES.
Ação voltada para a eliminação da maior restrição desses projetos: Geração de Renda;

c) a comercialização dos produtos seguirá os princípios e políticas do Grupo Pão de Açúcar com relação à compra, exposição e venda.

- Objetivos Específicos

a) cumprir um papel social (Fome Zero);

b) conhecer novos produtos (Exportação);

c) criar um diferencial de imagem e produto;

d) criar mais um atrativo para os clientes;

e) estimular o desenvolvimento de comunidades (perto nossas lojas);

f) disseminar as diferentes culturas de nosso país;

g) oferecer mais um serviço aos clientes (presentes);

h) valorizar o produto nacional.

- O que é o Programa?

a) vender produtos diferenciados com valor social agregado;

b) abrir um novo canal de vendas nas lojas para as pequenas comunidades de todo o Brasil;

c) contribuir para a geração de riquezas para a população destas comunidades;

d) contribuir para a fixação em seus locais de origem;

e) eliminar o atravessador;

f) repudiar o trabalho escravo e/ou infantil;

g) difundir o cuidado com a matéria prima e com o meio ambiente.

São pré-requisitos para a aceitação de fornecedores:

a) ser uma empresa legalmente constituída, portanto habilitada a emitir nota fiscal de venda, e que também recolha os impostos e encargos cabíveis;

b) obedeça a todas as leis nacionais, estaduais e municipais, às exigências administrativas e aos tratados e acordos internacionais dos quais o Brasil é signatário;

c) possua conta bancária - pessoa jurídica - em nome do emissor da nota fiscal;

d) demonstre e pratique repúdio ao trabalho infantil;

e) respeite os direitos dos povos indígenas;

f) respeite os direitos de uso da terra de longo prazo. As comunidades locais com direitos legais ou tradicionais de posse ou uso da terra devem manter controle sobre as operações florestais, a menos que deleguem esse controle para outras pessoas ou entidades, de forma livre e consciente;

g) aja de acordo com a responsabilidade ambiental como um todo, levando em conta o uso de pesticidas e outros agentes químicos, de agentes de controle biológico, os cuidados com a erosão e com a preservação de recursos hídricos, o respeito aos planos de manejo que garantam a sustentabilidade, o respeito às Áreas de Alto Valor de Conservação, e os demais elementos relacionados à qualidade ambiental;

h) obedeça as leis referentes às questões sanitárias (quando aplicável).

Os projetos considerados elegíveis dentro dos pré-requisitos anteriores, serão posteriormente analisados em outros tópicos (listados abaixo), permitindo que se construa um quadro completo das suas reais possibilidades de participação no Programa. Cabe frisar que estes critérios não são excludentes, mas fornecem ao Grupo Pão de Açúcar informações de grande importância aos objetivos do Programa Caras do Brasil.

a) capacidade do produtor de manter o fornecimento de maneira consistente e/ou constante;
b) confiabilidade do produtor em relação ao cumprimento dos contratos.
c) possibilidade de incrementar a capacidade produtiva sem detrimento dos demais aspectos da sustentabilidade;
d) melhora do bem-estar social e econômico dos trabalhadores, dentro da proposta do projeto;
e) capacidade de cumprimento do prazo de entrega;
f) vulnerabilidade da produção aos fatores naturais;
g) a representatividade real na e da comunidade;
h) a fragilidade dos produtos e eventuais dificuldades de transporte, e as possíveis soluções;
i) o eventual apoio de organizações não governamentais, governo ou multilaterais;
j) as fontes de recursos que apóiam/sustentam o projeto;
k) respeito às normas relacionadas à saúde e à segurança dos trabalhadores;
l) agilidade e criatividade do produtor em solucionar problemas e desafios.

Os tipos de produtos que inicialmente poderão ser comercializadas pelo programa são aqueles compreendidos dentro das seguintes categorias:

a) mercearia;
b) perecíveis (desde que tenham prazo de validade superior a 5 dias e que possam ser entregues diretamente nas lojas);
c) higiene pessoal;
d) objetos de decoração;
e) culinária;
f) utensílios domésticos;
g) têxtil (cama, mesa, banho, roupas e acessórios).

- Situação Atual – Abril 2003

O Programa foi lançado em Dezembro de 2002, durante um evento para o público interno do Grupo Pão de Açúcar e a imprensa.

O website do Caras do Brasil entrou no ar em Janeiro de 2003 com informações sobre o programa, critérios de elegibilidade e os formulários para credenciamento.

O Programa Caras do Brasil foi divulgado em diversas mídias: jornais, rádios e televisões de vários Estados brasileiros.

O resultado foi uma imediata mobilização de diversas comunidades interessadas em participar e declaração de interesse de muitas organizações, tais como:

No Governo Brasileiro:
a) Ministério da Indústria e Comércio;
b) Ministério das Relações Exteriores;
c) Sebrae Nacional e Estaduais;
d) Banco do Nordeste;

e) Sutaco – Superintendência do Trabalho Artesanal nas Comunidades.

Organizações não Governamentais:

a) Amigos da Terra;

b) IIEB – Instituto Internacional de Educação do Brasil;

c) Fundação Pró-Natura;

d) Associação Mãos de Minas;

e) ISPN – Instituto Sociedade, População e Natureza;

f) Instituto Akatu.

Agências Multilaterais:

a) FUNBIO - Fundo Brasileiro para Biodiversidade;

b) PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

- Situação Atual do Credenciamento

São estes os resultados até Março de 2003:

a) Instituições interessadas: 216;

b) Instituições em credenciamento: 105;

c) Estados envolvidos: 22;

c) Número de Produtos em análise: 800.

CARAS DO BRASIL É O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR PROMOVENDO A CONSCIÊNCIA SOCIAL E AMBIENTAL

a) Celebrando a Diversidade;

b) Gerando renda e promovendo a inclusão Social;

c) Unindo produtores sustentáveis e consumidores conscientes;

d) Demonstrando que produtos sustentáveis são viáveis e economicamente

possíveis.

É isto o que se produz no Brasil e o Grupo Pão de Açúcar colocará a disposição de todos os brasileiros.

4.11.10 Redes Pão de Açúcar, Extra e Comprebem Barateiro iniciam Campanhas de Mobilização para o Fome Zero

Estratégia faz parte das ações de parceria firmadas entre o Grupo Pão de Açúcar e o Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar

A partir do próximo dia 09 de abril, as 500 lojas do Grupo Pão de Açúcar, formadas pelas redes de supermercados Pão de Açúcar e CompreBem Barateiro, Extra Hipermercados e Extra Eletro, começam a divulgar suas campanhas de mobilização e arrecadação de donativos para o Programa Fome Zero.

Além das campanhas, o plano de ação apresentado pelo Grupo Pão de Açúcar, como empresa parceira do Fome Zero, contempla projetos de geração de empregos e renda, e consultoria técnica em logística e distribuição pelos próximos quatro anos.

Os próprios "Agentes Fome Zero", que supervisionarão os postos de coleta e prestarão informações à comunidade sobre o Programa, são jovens que conquistaram a oportunidade de iniciar carreira na empresa através das 600 vagas abertas pelo Grupo especialmente para esse projeto.

Eles poderão ser facilmente reconhecidos pelos *bottons* e camisetas das campanhas desenvolvidas especificamente para cada uma das redes. Os clientes que desejarem fazer doações de alimentos poderão utilizar as urnas de arrecadação. Os produtos não perecíveis podem ser de qualquer origem, não necessariamente adquiridos na loja. Doações em dinheiro também poderão ser feitas diretamente na conta do Fome Zero através de todos os caixas da Cia., que desde o ano passado

operam como correspondentes bancários do Banco do Brasil. O caixa emitirá um comprovante do depósito.

Já os alimentos arrecadados serão distribuídos para 1.500 instituições e ONGs cadastradas pelas lojas e pelo Instituto Pão de Açúcar. São elas que farão a entrega dos alimentos diretamente às famílias e pessoas necessitadas.

Eventos culturais e esportivos promovidos pelo Grupo em todo o Brasil, como os shows da série Pão Music, também terão postos para arrecadação de alimentos. Nas lojas do Pão de Açúcar, CompreBem Barateiro, Extra Hipermercados e Extra Eletro, os postos deverão funcionar até o mês de dezembro de 2003.

Cada uma das redes que formam o Grupo Pão de Açúcar desenvolveu uma campanha própria para promover o apoio da empresa ao Fome Zero:

Supermercados Pão de Açúcar

Batizada de **"Coração de Açúcar"**, a campanha criada pela agência Carillo Pastore contou com a colaboração solidária da apresentadora **Eliana**, que cedeu os direitos de uso de sua imagem em apoio ao Programa. A rede Pão de Açúcar possui 211 lojas no Brasil, que terão cartazes, *banners* e *displays* promovendo as doações.

Extra Hipermercados

A campanha **"Solidariedade Extra: faz parte do Brasil, faz parte do Extra"**, foi desenvolvida pela agência F/Nazca. Além dos postos de arrecadação, a campanha do Extra inclui também a reformulação do projeto de reciclagem de embalagens que a rede mantém em operação em 18 lojas do Rio e Grande S. Paulo desde 2001.

Rebatizado como **"Reciclagem 10, Fome Zero"**, o projeto será ampliado para 47 lojas do Extra até junho, que passarão a contar também com máquinas automáticas de recompra de embalagens PET e alumínio vazias. Na recompra das embalagens, as máquinas emitirão pontos em forma de bônus, a serem trocados por arroz e feijão,

produtos subsidiados pelo Extra para a campanha. As pessoas poderão optar por levar os produtos para a alimentação da família ou doar os bônus ao Fome Zero.

Supermercados CompreBem Barateiro

A **Popular** desenvolveu a campanha **"Acabar com a fome só faz Bem"**, dentro da estratégia adotada pela rede de promover ações sociais nas lojas. Os "Agentes Fome Zero" também estarão nas lojas Compre Bem e Barateiro, informando os clientes e recebendo as doações.

Grupo Pão de Açúcar

Uma ação de **marketing interno** está sendo desenvolvida junto aos 60 mil funcionários do Grupo, convidando-os a doar mensalmente 50 centavos para o Fome Zero, de maio a dezembro de 2003.

4.11.11Coração de Açúcar em Bauru: Ação Solidária no Pão de açúcar

A rede Pão de Açúcar de supermercados realizou, no dia 15 de janeiro, a primeira entrega de alimentos arrecadados pelo projeto "Coração de Açúcar", em Bauru-SP. A Campanha conseguiu arrecadar sete toneladas. O Coração de Açúcar é uma ação solidária que promove mensalmente a arrecadação de alimentos junto à comunidade.

Os alimentos arrecadados nesse dia foram distribuídos entre duas entidades: Sociedade de Proteção à Maternidade e à Criança (Casa da Criança); e Centro Espírita Amor e Caridade "Albergue Noturno e Triagem de Imigrantes".

4.12 ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO DE AÇÕES DO PÃO DE AÇÚCAR (SOCIAIS OU NÃO)

Segundo Sônia Manastan, Coordenadora de marketing Institucional do Grupo Pão de Açúcar, "a estratégia do Grupo Pão de Açúcar na mídia comercial para a divulgação dos Projetos Institucionais é anunciar em veículos que atinjam formadores de opinião. Não necessariamente veículos de massa". Ainda comenta que "a estratégia que utilizamos é a da Mídia espontânea: gerar pautas para os veículos de comunicação realizarem matérias sobre nossos projetos. Para isso contratamos a melhor agência de assessoria de imprensa do Brasil que trabalha *full time* junto aos veículos, enviando pautas e materiais de nossos campanhas e projetos".

4.12.1 Imprensa

Via assessoria de imprensa divulgamos todas as ações. Se são ações em uma comunidade específica (ou bairro), divulgamos em jornais locais. Se são ações nacionais, divulgamos para a grande imprensa. Há a estratégia, também, de oferecer uma matéria exclusiva para um grande jornal. Assim, garantimos uma boa reportagem, mais completa.

4.12.2 Funcionários

Temos o Jornal do Pão, as CIs, via internet/correio interno, o Pão Quente (jornal mural) que fica nas paredes onde há grande circulação de pessoas (semanal), além de reuniões multiplicadoras, para que o maior número de pessoas recebam a informação.

4.12.3 Acionistas

O departamento de Relações com Investidores tem uma *newsletter* que informa todas as ações que eles possam vir a ter interesse.

4.12.4 Clientes

Algumas ações são avisadas nas lojas, outras são focadas para um determinado perfil de cliente, que recebe uma mala direta, outras são avisadas via imprensa. Além disso, o GRC está apto para explicar e divulgar qualquer ação do Grupo.

5. RECOMENDAÇÕES

Dentro das estratégias de divulgação dos Projetos Sociais do Grupo Pão de Açúcar, pode-se mencionar que a empresa publica anualmente seu Balanço Social, que se constitui como um importante instrumento de comunicação da responsabilidade social para a comunidade. Acredito que esse meio é de grande valia para a empresa.

Como sugestão de outros meios de divulgação, um importante canal é a criação de um mural na área de vendas das Lojas, que apresente aos clientes e a comunidade em geral, a atuação da empresa nos diversos projetos sociais.

Outro canal de bastante expressão e que a empresa vem utilizando moderadamente é a divulgação através de box nos tablóides de ofertas com ações sociais.

A empresa também pode optar pelo envio de matérias institucionais, sobre os Projetos Sociais, a Revistas de grande expressão, junto à comunidade, tais como, Revista Exame, Veja, entre outras.

Como mídia alternativa o grupo Pão de Açúcar pode publicar seus projetos sociais em revistas especializadas de Marketing e Recursos Humanos, pois muitas delas sempre abordam temas de Responsabilidade e Marketing Social, além de atingir um público específico e formador de opinião.

A comunicação atua tanto no fortalecimento dos valores da empresa, quanto na manutenção de sua imagem, acentuando os princípios que levam a empresa ao alcance de seus objetivos.

É necessária a sensibilização dos públicos alvos para o sucesso da adoção da responsabilidade social como valor e dos resultados dos programas de atuação social da empresa. Dentro do marketing Social existem três níveis de atuação, que são utilizados para sensibilizar os públicos-alvos:

a) Conscientização: é trabalhar a mudança de valores por meio do questionamento ou do estímulo à reflexão sobre determinado assunto.

Como exemplo de esforço de conscientização desenvolvido pelo grupo Pão de Açúcar tem-se o programa "Parcerias contra o desperdício", onde é realizado um trabalho filantrópico, com doações e parcerias, que atende cerca de 700 organizações sociais, beneficiando milhares de pessoas carentes entre crianças, idosos, deficientes e dependentes químicos;

b) Mobilização: é buscar a resposta dos públicos alvos com base em atitudes e ações que sejam constantes ou não, como o fornecimento periódico de roupas e alimentos para instituições carentes. Como exemplo de mobilização por parte do grupo Pão de Açúcar é o início da Campanha de Mobilização para o Fome Zero.

c) Sustentação: busca atingir um público mais específico, capaz de patrocinar campanhas, podendo ser pessoas físicas, empresas ou órgãos governamentais. A exemplo de sustentação o grupo Pão de Açúcar realiza periodicamente doações de alimentos às instituições cadastradas na empresa.

Segundo Camargo, "o ponto de vista adotado pelas organizações privadas socialmente responsáveis refere-se às estratégias de sustentabilidade a longo prazo das empresas que, em sua lógica de desempenho e lucro, passam a contemplar a preocupação com os efeitos sociais e ambientais de suas atividades, com o objetivo de contribuir para o bem comum e para a melhoria da qualidade de vida das comunidades". Cabe ressaltar que o Grupo Pão de Açúcar tem como missão "Buscar internamente qualidade de vida para vender qualidade de vida". Partindo desta premissa, observa-se que a empresa está engajada e comprometida em desempenhar sua missão, que desenvolve ações, tanto voltadas para o social, como para o ambiental, categoricamente identificadas nas cinco causas que ala abraça, as quais são: Incentivo ao Esporte; Incentivo à Solidariedade; Incentivo à Reciclagem; Incentivo à Cultura Brasileira e Incentivo ao Consumo Responsável.

A empresa pode adquirir algumas vantagens ao desenvolver seus Projetos Sociais, conforme citam Melo Neto e Froes, "alguns benefícios da Responsabilidade Social voltada para as empresas podem ser traduzidos em vantagens como: o fortalecimento da marca e imagem da organização; a diferenciação perante os concorrentes; a geração de mídia espontânea; a fidelização de clientes; a segurança patrimonial e dos funcionários; a atração e retenção de talentos profissionais; a proteção contra a ação negativa de funcionários; a menor ocorrência de controles e auditorias de órgãos externos; a atração de investidores e deduções fiscais". Sob este ponto de vista identifica-se que uma das estratégias de divulgação do Grupo Pão de Açúcar é o da geração da mídia espontânea, o que comprova como um dos benefícios adquiridos pela empresa ao exercer seu papel de Responsabilidade Social. Outro ponto observado é de que a empresa atuando dentro deste conceito, adquire além da vantagem competitiva e conseqüente melhoria na imagem de sua marca, o aumento de vendas e fidelidade dos consumidores. As Pesquisas Qualitativas e Quantitativas de Imagem da Companhia lhe demonstram conquistas bastante relevantes junto à comunidade, o que confirma o resultado do estudo realizado.

O Grupo Pão de Açúcar tem como vantagem, ao realizar seus Projetos Sociais, atrair profissionais altamente qualificados, que valorizam as empresas que atuam junto à comunidade e aos funcionários, proporcionado-lhes melhores condições de vida. Neste ponto, percebo grande oportunidade para o Grupo Pão de Açúcar em dar maior visibilidade as suas ações sociais, divulgando-as em canais, tais como, Revistas especializadas em Recursos Humanos, Marketing, entre outras, que certamente são veículos que atraem esse público, despertando-lhe a curiosidade e interesse pela empresa.

Como já citado acima, além da empresa obter benefícios com a divulgação dos projetos sociais, poderia indiretamente proporcionar benefícios à sociedade. Isso quer dizer que, quando a empresa deixa os seus clientes informados de suas ações sociais, poderia impulsionar à concorrência a atuar nesta mesma linha. Esse grande diferencial

da empresa, não seria ignorado pelos concorrentes. Essa atitude acabaria arrastando seus demais concorrentes a atuarem no social, criando cada vez mais empresas socialmente responsáveis. Como veículo para a empresa disponibilizar isto aos seus clientes e concorrentes, foi sugestionado anteriormente, a criação de um mural na área de vendas das Lojas e maior divulgação através de box nos folhetos de ofertas.

Em síntese, cabe ressaltar que o Grupo Pão de Açúcar realiza inúmeros Projetos sociais de grande repercussão perante a sociedade, no entanto não explora canais de comunicação de grande expressão junto aos formadores de opinião, deixando, desta forma de adquirir para si maiores vantagens e benefícios que lhe podem ser conferidos. Tais quesitos podem ser medidos por Pesquisas de Imagem exclusivas para diagnosticar a performance dos Projetos Sociais, perante a comunidade; instrumento este que não se faz presente no desenvolvimento de pesquisas do Grupo. Analisando por este prisma, foram sugestionados alguns canais alternativos que a empresa pode engajar com maior firmeza para obter essa vantagem competitiva; além da proposta de medir qualitativa e quantitativamente o impacto de seus Projetos Sociais, junto aos seus públicos-alvos.

6. CONCLUSÃO

Dentro do atual cenário da economia globalizada e intensa mobilização social a nível mundial, houve maior conscientização das empresas brasileiras em estarem desenvolvendo planejamentos estratégicos que tenham como base valores éticos e, considerem além da empresa, a sociedade e a preservação da natureza na objetivação de seus resultados.

A sociedade passou a observar a conduta das empresas, cobrando-lhes respeito ao meio ambiente, às pessoas e à comunidade. Em função deste posicionamento muitas empresas estão investindo em gestão social, pois são várias as vantagens competitivas que lhe são proporcionadas. Vale ressaltar que todas as vantagens mercadológicas obtidas através do marketing, feito com base nas atuações sociais da empresa, são privilegiadas pela ética em cada uma delas. Isto quer dizer que ter responsabilidade social é ter ética, responsabilidade com à comunidade, os empregados, os fornecedores, o meio ambiente, o poder público, os consumidores e o mercado.

O Grupo Pão de Açúcar, empresa em questão estudada, exerce com muita propriedade sua responsabilidade social, abraçando cinco causas: Incentivo ao Esporte, Incentivo à Solidariedade, Incentivo à Reciclagem, Incentivo á Cultura Brasileira e Incentivo ao Consumo Responsável. Dentro de cada uma dessas causas a empresa desenvolve seus projetos divulgando-os de forma cautelosa ao seu público alvo. Este ponto se faz interessante, pois é bastante delicada essa questão de divulgação das ações socialmente responsáveis. Existem muitos aspectos positivos que poderiam provir da divulgação dos projetos sociais, tais como, maior comprometimento da empresa com suas ações, uma vez que estariam assumindo um compromisso público com toda a sociedade; maior quantidade de empresas com atuação responsável, em decorrência de incitação da concorrência; incentivo da participação de mais organizações da sociedade civil, que estariam mais informadas sobre as variadas fontes de recursos

para a realização se seus projetos sociais; entre outras. Por este prisma, vale ressaltar que os meios de divulgação utilizados pelo grupo Pão de Açúcar se enquadram dentro de um contexto eticamente correto, sendo que ainda a empresa poderia usufruir outros meios de divulgação, conforme recomendados acima, e que estão inseridos dentro deste mesmo conceito.

O Grupo Pão de Açúcar atua como empresa do Terceiro Setor, pois os compromissos de responsabilidade social e ética perneiam todas as suas atividades. A missão da Companhia é a de vender qualidade de vida aos seus diversos públicos (funcionários, clientes e comunidade). Por esta razão desenvolve diversos projetos sociais, através do Instituto Pão de Açúcar, Departamento de Recursos Humanos e Marketing Institucional, focando cada um deles e atuando em questões que lhes proporcione saúde, educação, esporte e lazer.

O sucesso da adoção da responsabilidade social como valor e dos resultados dos programas de atuação social na empresa depende da simpatia, sensibilização e conscientização de seus públicos-alvos. Daí a importância da percepção e aprovação, por parte do público interno (funcionários) às ações sociais desenvolvidas pela empresa. Isto lhes proporcionará maior motivação, participação e envolvimento com as causas sociais. O Grupo Pão de Açúcar tem grande preocupação com a motivação e qualidade de vida de seus funcionários, sendo que desenvolve vários programas voltados para esses objetivos, tais como, o "Programa Viva Melhor", "Educapão" e " Lugar Onde Você Mora", entre tantos outros, citados no estudo de caso. Observa-se que tanto a empresa como os seus funcionários são beneficiados com a realização desses programas, pois os funcionários estão aperfeiçoando-se profissionalmente e a empresa ganha com profissionais cada vez mais capacitados. Analisando pelo lado do social, a empresa tem seus funcionários motivados e dispostos a contribuir com os Projetos Sociais que a empresa realiza junto a seus públicos alvos, tanto que existe um grupo Voluntariado, onde os funcionários atuam junto à comunidade próxima a sua Loja.

A sociedade também é beneficiada com a atuação socialmente responsável das empresas, pois elas são uma das maiores forças motoras do modelo atual de organização econômica, reunindo desta forma grande potencial para a realização de transformações. A partir do momento que as empresas passam a transformar esse potencial em ação, pode-se obter grandes possibilidades de mudanças positivas.

A atuação social nas comunidades, sob o ponto de vista do marketing, proporciona maior visibilidade à empresa, atraindo-lhe maior número de clientes. Sabe-se que atualmente a responsabilidade social é um diferencial, mas à medida que há avanços tecnológicos e a globalização da economia, ela acabará se tornando um pré-requisito. Portanto as empresas que se anteciparem a essa realidade, terão vantagem competitiva, alcançando a melhoria na imagem de sua marca e, conseqüentemente aumento de vendas e fidelidade dos consumidores. Percebe-se que o Grupo Pão de Açúcar já está inserido dentro deste contexto, pois as Pesquisas Quantitativas e Qualitativas de Imagem, demonstram que a Companhia obtém conquistas bastante relevantes junto à comunidade, o que confirma o resultado do estudo realizado.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996. 398 p.

AAKER, D. A. **Marcas Brand Equity**: Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Negócio, 1998. 309 p.

ASHLEY, P. A. et al. **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002. 205p.

ATUCHA, L.M.A.; CALDERÓN LORA, S. **Marketing Social**: Aproximaciones Teóricas Desde la Práctica. La Paz: Seamos, 1995.

BERTOZZI, R. D. Administrador, Consultor de Marketing

CAMARGO, M. F. et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2001.

CASTANHEIRA, M.A.V.; DANGUI, R.V.B. **Marketing Social e Responsabilidade Social**: Estratégias de Qualidade Para o Novo Milênio.[S.I.: s.n.], 2001.

COBRA, M. **Administração de Marketing**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 806 p.

DUARTE, G. D.; DIAS, J.M.A.M. **Responsabilidade Social**: a empresa hoje. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985. 139 p.

GARCIA, B. G. et al. **Responsabilidade Social das Empresas**: A contribuição das Universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002. 406 p.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**, 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. **Marketing Social**: Estratégias para Alterar o Comportamento Público. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 392 p.

KOZEL JÚNIOR, J. **O Top do Marketing Brasileiro.** São Paulo: Scipione, 1997.

MARTINS, J.R.; BLECHER, N. **O Império das Marcas**: como alavancar o maior patrimônio da economia global. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997. 298 p.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 185 p.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade Social & cidadania empresarial**: administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ORCHIS, M. A. et al. **Responsabilidade Social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Petrópolis, 2002.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing Social**: Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas. São Paulo: Makron Books, 2000. 258 p.

SCHULTZ, D. E.; BARNES, B. E. Campanhas Estratégicas de Comunicação de Marca. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TAVARES, M. C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Habra, 1998. 220 p.

VAZ, G. N. **Marketing Institucional**: O Mercado de Idéias e Imagens. São Paulo: Pioneira, 1995. 360 p.

SCHIAVO, M. R. **Conceito & Evolução do Marketing Social**. Disponível em < http://www.socialtec.com.br > Acesso em 02 jan. 2003.

DEFINIÇÕES DO MARKETING SOCIAL. Disponível em < http://www.socialtec.com.br > Acesso em 02 jan. 2003.

TERCEIRO SETOR. Disponível em < http;//www.comunicacaoempresarial.com.br/conceitoterceirosetor.htm > Acesso em 09 mar. 2003.

MARCA. Disponível em < http://www.comunicacaoempresarial.com.br/conceitomarca.htm >Acesso em 09 mar. 2003.

PÃO DE AÇÚCAR APÓIA CRIANÇA ESPERANÇA. Disponível em < http://www.grupopaodeacucar.com.br/acaosocial/interna.asp?id_noticia=899 > Acesso em 11 fev. 2003.

MISSÃO. Disponível em < http://www.institutopaodeacucar.org.br/ > Acesso em 01 maio 2003.

PÃO DE AÇÚCAR TORNA COLETA SELETIVA MAIS PRÓXIMA DO CONSUMIDOR. Disponível em < http://www.grupopaodeacucar.com.br/acaosocial/interna.asp?id_noticia=1394 > Acesso em 21 abril 2003.

PÃO DE AÇÚCAR REALIZA PROMEIRO ENCONTRO DE FISCAIS DA NATUREZA. Disponível em < http://www.grupopaodeacucar.com.br/acaosocial/interna.asp?id_noticia=359 > Acesso em 21 abril 2003.

PÃO DE AÇÚCAR APÓIA ESTAÇÃO ESPECIAL DA LAPA. Disponível em < http://grupopaodeacucar.com.br/acaosocial/interna.asp?id_noticia=1278 > Acesso em 11 fev. 2003.

CORAÇÃO DE AÇÚCAR EM BAURU: AÇÃOSOLIDÁRIA NO PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em < http://www.grupopaodeacucar.com.br/acaosocial/interna.asp?id_noticia=1244 > Acesso em 21 abril 2003.

GUEBEL, M. A.; ZANOTTA, E. B.; REININGHAUS, R. V. Marketing Social, estudo exploratório do conhecimento e aplicação em empresas privadas. **Marketing**, n. 161, p. 52-60, mar. 1987.

LEVEK, A. R. H.et al. A responsabilidade social e sua interface com o Marketing Social. Revista da FAE, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 15-25, maio/ago. 2002.

MAZZON, J. A. Marketing Social: Conceitos e Perspectivas de Utilização no Brasil. **Revista de Administração IA-USP**, p. 5-21, 1982.

MINCIOTTI, S. A. Marketing Social: Uma ampliação do conceito de troca. **Revista de Administração**, v. 18(2), p. 53-58, abril/jun. 1983.

PINTO, S. S. Marketing Social e Comunicação Social: análise de duas alternativas para a difusão de idéias sociais. **Marketing**, n. 152, p. 33-46, jun. 1986.

COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO. **Relatório Anual 2001**. São Paulo, 2002.

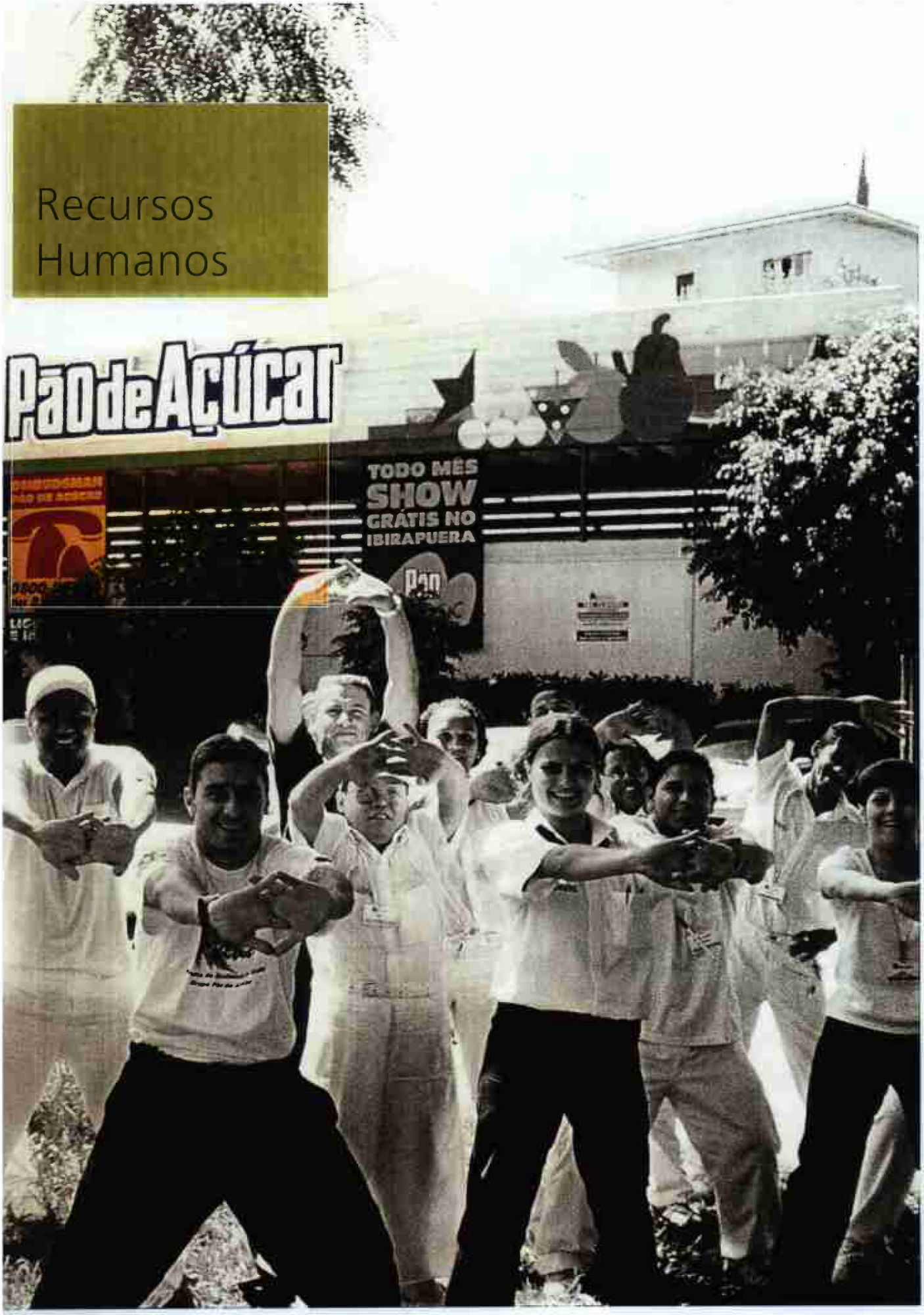
ANEXOS

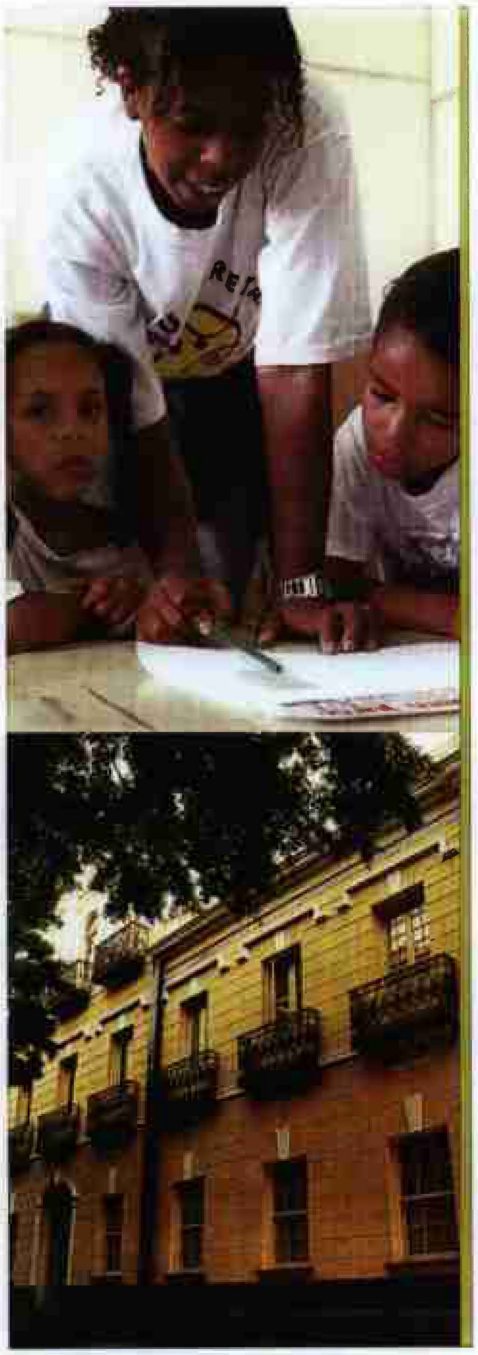
ANEXO 1 – RECUSOS HUMANOS 97
ANEXO 2 – AÇÕES SOCIAIS 98
ANEXO 3 – AÇÕES NA COMUNIDADE 99
ANEXO 4 – CULTURA 100
ANEXO 5 – ESPORTE 101
ANEXO 6 – INCENTIVO AO ESPORTE 102
ANEXO 7 – INCENTIVO À SOLIDARIEDADE 103
ANEXO 8 – INCENTIVO À RECICLAGEM DE LIXO 104
ANEXO 9 – ESTAÇÕES DE RECICLAGEM PÃO DE AÇÚCAR UNILEVER: INCLUSÃO SOCIAL 105
ANEXO 10 – INCENTIVO À CULTURA BRASILEIRA 106
ANEXO 11 – INCENTIVO AO CONSUMO RESPONSÁVEL 107
ANEXO 12 – PROGRAMA CARAS DO BRASIL 108
ANEXO 13 – FOME ZERO 109
ANEXO 14 – CORAÇÃO DE AÇÚCAR 110
ANEXO 15 – ACABAR COM A FOME SÓ FAZ BEM 111
ANEXO 16 – SOLIDARIEDADE EXTRA: FAZ PARTE DO BARSIL, FAZ PARTE DO EXTRA 112
ANEXO 17 – RECICLAGEM 10 FOME 0 113
ANEXO 18 – ANÚNCIO – NÓS TAMBÉM ESTAMOS NA GUERRA CONTRA A FOME 114
ANEXO 19 – REPORTAGEM – AÇÕES SOCIAIS: MAIS PERTO DOS CLIENTES 115
ANEXO 20 – REPORTAGEM – PENSANDO PEQUENO 116
ANEXO 21 – O SÉCULO DO CONSUMIDOR 117
ANEXO 22 – REPORTAGEM – ÉTICA PARA CONQUISTAR O CONSUMIDOR

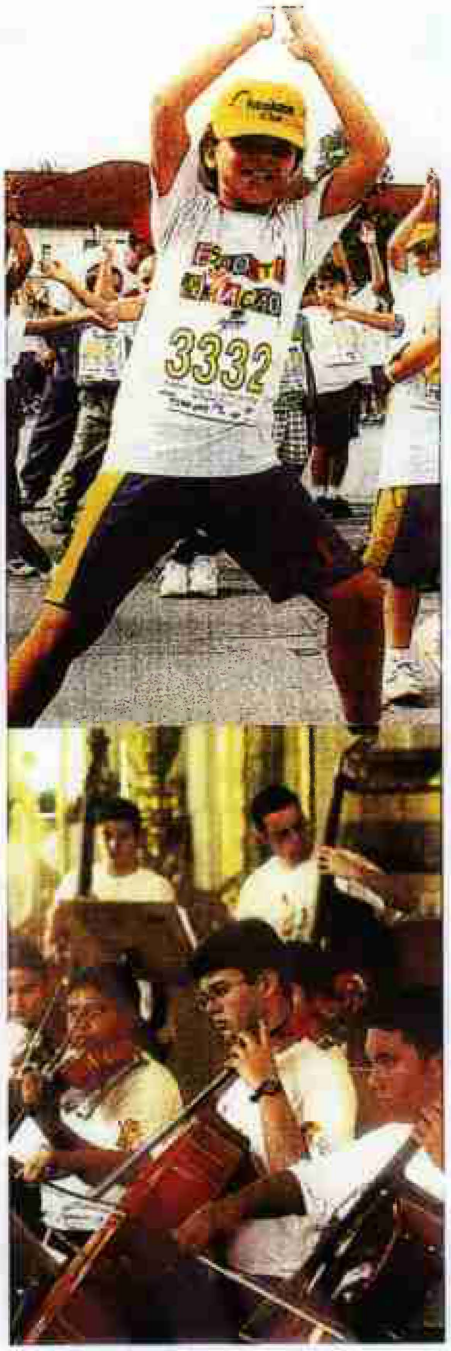
.....118
ANEXO 23 – REPORTAGEM – DINHEIRO PÚBLICO, AÇÃO PRIVADA 119
ANEXO 24 – REPORTAGEM – EQUIPE DOS SONHOS 120
ANEXO 25 – REPORTAGEM – RESPONSABILIDADE SOCIAL 121

ANEXO 1 – RECUSOS HUMANOS

Recursos Humanos






3332


DIA DA SAÚDE
GRUPO VOLUNTÁRIO

ANEXO 2 – AÇÕES SOCIAIS

Roberto Carlos no Pão Music: um presente para Curitiba

Roberto Carlos foi a maior atração na comemoração de aniversário dos 310 anos da cidade de Curitiba, no Paraná. Na data comemorativa do aniversário da cidade, dia 29 de março, o Grupo Pão de Açúcar e a prefeitura de Curitiba apresentaram o eterno romântico, o rei Roberto Carlos.

Sob os gritos de "hei, hei, hei, Roberto é nosso Rei", o ídolo dos brasileiros que surgiu na Jovem Guarda abriu o Pão Music 2003 em Curitiba com a música "Emoções".

Com a sua incomparável sensibilidade e romantismo, Roberto Carlos hipnotizou o público quando deixou a banda para tocar com um banquinho e um violão a música "Detalhes". Casais se abraçavam e os mais emocionados deixavam escapar as lágrimas.

Prefeito e população contentes
Com a presença de mais de 110 mil pessoas, no Parque Barigui, em Curitiba, o prefeito Cassio Taniguchi destacou a música "Emoções" como a sua preferida e falou sobre a parceria com o Grupo Pão de Açúcar. " É uma grande parceria que Curitiba faz com o Pão de Açúcar. É também uma oportunidade de a população assistir a um show de Roberto Carlos gratuitamente no dia do aniversário da Cidade. Essa parceria consolida a marca Pão de Açúcar aqui em nossa cidade."

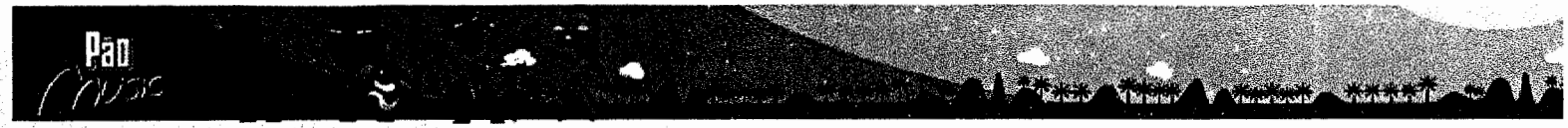
De artista para artista
Segurando um enorme quadro de Roberto Carlos, Rosa de Andrade é conhecida em Curitiba como "Rosinha do Acordeon". "Toco e canto músicas de Roberto Carlos e me considero uma fã entre as "número um" de Roberto." Ao lado de Rosinha estava o autor do quadro, o artista plástico Paulo André de Paula, que falou sobre a obra: "Para acabar o quadro, levei cinco horas. Fiz há três dias. Gostei muito de ter a oportunidade de ver meu cantor preferido".

Sósia do Rei
Morador há mais de 40 anos em Curitiba, Luiz Carlos Chacon de Oliveira é sósia de Roberto Carlos. Para ele o Pão Music teve um significado especial. "Um show de Roberto Carlos é muito esperado. Creio que é assim em qualquer lugar do Brasil. Quando a hora se aproxima a ansiedade faz o coração começar a bater diferente."

Relíquias
Odila Socante nasceu em Paranavaí, Paraná, e é fã de Roberto Carlos. Ela está há mais de 45 anos na trilha do cantor, coleciona artigos de jornal e, orgulhosa, exibe para quem quiser ver seus objetos raros: "Trago comigo um boneco da época da Jovem Guarda. Este é de 1968. E também uma foto de 1970".

Duas Gerações
A menina Jéssica Alves da Silva Rocha, de 14 anos, foi uma das felizardas que pegou uma das rosas que Roberto Carlos distribuiu no final do show. Acompanhada da mãe, Regina, Jéssica disse que agora gosta tanto ou mais que

sua mãe, que curte o rei desde os tempos da Jovem Guarda. "Foi muito emocionante, eu nem esperava ganhar uma rosa do Roberto Carlos.Estou feliz!".



Meninos do Morumbi abrem o Pão Music

O grupo Pão de Açúcar patrocina a Associação Meninos do Morumbi desde 1997,e há mais de dois anos, quando acontece shows do Pão Music em São Paulo, a abertura fica a cargo do grupo Meninos do Morumbi.

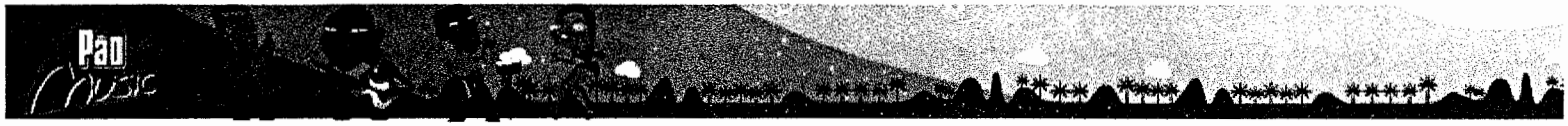
A primeira vez que os Meninos do Morumbi abriram um show no Pão Music foi em 30 de Maio de 1999. Naquela ocasião participaram apenas alguns integrantes da percussão e da dança.

O músico Flávio Pimenta é o presidente da Associação Meninos do Morumbi ele observou que a grande maioria das crianças daquela época ainda continuam no projeto, "hoje alguns fazem parte do quadro de funcionários da Associação."

O grupo Meninos do Morumbi é composto por percussão, instrumentos harmônicos e melódicos (trompete, trombone, acordeom, contra baixo, guitarra, teclado, banjo, cavaquinho, vibrafone e marimba) e conta com a participação de músicos renomados.

Flávio avisa que para o Pão Music que será realizado no Parque do Ibirapuera com Elba Ramalho, Daniela Mercury e Margareth Menezes no domingo, 25 de maio, haverá inovações na apresentação de abertura do Pão Music. "A novidade para 2003 é a utilização também de instrumentos eletrônicos e efeitos multimídia, bem como um novo figurino para toda a banda, aguardem!"

O grupo Meninos do Morumbi se apresentarão com 120 crianças, 60 na percussão, 40 na dança e 20 cantores. As músicas serão as do mais recente CD, entre elas "Nosso Maracatu - Luanda", "Salsa dos Meninos do Morumbi" e "Tambores de Mina".



Compromisso com o social

As questões sociais, como preservação do meio ambiente e a preocupação com a cidadania, sempre estiveram presentes nas séries de shows do Pão Music.

Show de Limpeza

Em cada uma das cidades em acontece o Pão Music, jovens universitários uniformizados são contratados pelo Grupo Pão de Açúcar para realizar um trabalho de conscientização, de limpeza e preservação do local, antes durante e após os espetáculos. Ao final do show, esses mesmos jovens realizam o trabalho de limpeza do local com coleta de lixo ágil e eficiente. Essa ação acontece é uma tradição, acontece em todos os eventos do Pão Music há mais de dez anos e é batizada de "Show de Limpeza".

Ação social

Dois projetos sociais que têm a música como principal ferramenta de inclusão social de crianças e jovens integram os shows realizados em São Paulo e Rio de Janeiro, na abertura do Pão Music.

Os "Meninos do Morumbi", projeto criado em 1997 e que é patrocinado pelo Grupo Pão de Açúcar, abrem os shows da capital paulista e contagiam o público presente com ritmos musicais diversos. Os jovens que fazem parte do programa aprendem diversas atividades, como informática, higiene, música e esporte, e têm a oportunidade de participar de feiras e workshops e mostrar. Em 2003, o Pão Music continuará a contar com a presença desses jovens-cidadãos. O programa atende atualmente três mil crianças e jovens adolescentes em sua sede, no bairro do Morumbi, em São Paulo, e funciona sob a coordenação e supervisão do músico Flávio Pimenta.

O sucesso do trabalho musical de Os Meninos no Morumbi valeu em 2000 um convite do governo britânico para participações em festivais e workshops na Inglaterra. Em 2003, esses jovens voltam a espalhar alegria e musicalidade nos palcos da Praça da Paz, fazendo a abertura dos shows.

A ONG Grupo Cultural "Afro Reggae" de Vigário Geral e do Morro do Cantagalo fazem a abertura dos espetáculos do Pão Music na cidade do Rio de Janeiro.

O Grupo Pão de Açúcar realiza desde março de 2002 uma parceria com a entidade, também apadrinhada por Caetano Veloso, fornecendo 1,2 mil cestas básicas por ano, com produtos da marca própria Extra.

O trabalho desenvolvido pelo Afro Reggae, principalmente o de ação direta com as crianças e adolescentes que residem em áreas de risco, vem sendo reconhecido como alternativa de desenvolvimento humano e social.

ANEXO 3 – AÇÕES NA COMUNIDADE

Ações na Comunidade




Ação um Ideal da natureza.
meio ambiente e centenas
crianças agradecem.
— Organics
PAPEL

Recicle e Ganhe



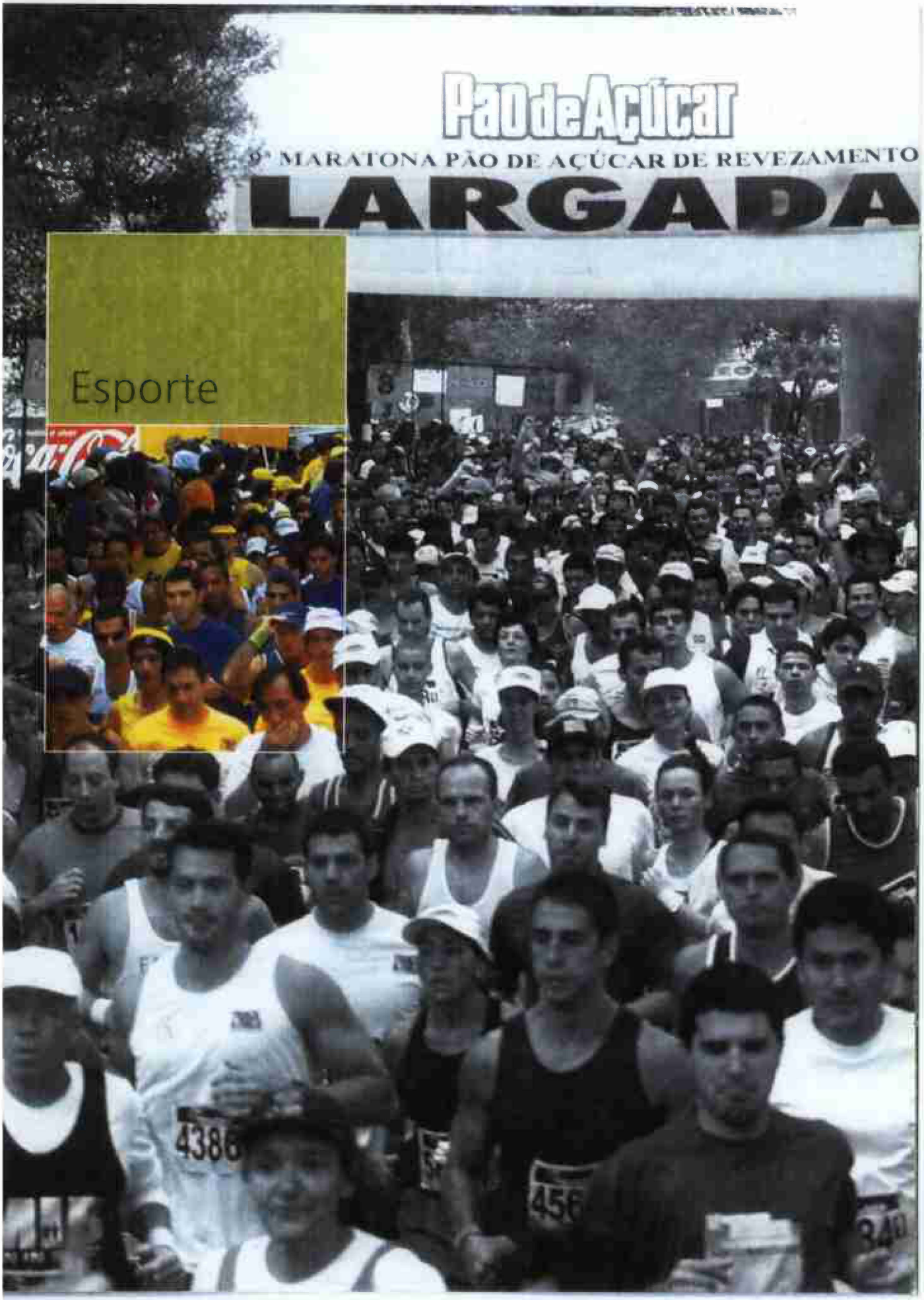
ANEXO 4 – CULTURA

Cultura




Pad
Pad

ANEXO 5 – ESPORTE


Pão de Açúcar
9ª MARATONA PÃO DE AÇÚCAR DE REVEZAMENTO
LARGADA
Esporte
4386
456
340

ANEXO 6 – INCENTIVO AO ESPORTE

INCENTIVO AO ESPORTE



ANEXO 7 – INCENTIVO A SOLIDARIEDADE

INCENTIVO À SOLIDARIEDADE





ANEXO 8 – INCENTIVO À RECICLAGEM DE LIXO

INCENTIVO Á RECICLAGEM DE LIXO



ANEXO 9 - ESTAÇÕES DE RECICLAGEM PÃO DE AÇÚCAR UNILEVER: INCLUSÃO SOCIAL

ESTAÇÕES DE RECICLAGEM
PÃO DE AÇÚCAR UNILEVER:
INCLUSÃO SOCIAL



ANEXO 10 – INCENTIVO À CULTURA BRASILEIRA

INCENTIVO À CULTURA BRASILEIRA



ANEXO 11 – INCENTIVO AO CONSUMO RESPONSÁVEL

INCENTIVO AO CONSUMO RESPONSÁVEL







ANEXO 12 – PROGRAMA CARAS DO BRASIL



Programa Caras do Brasil:

é o Grupo Pão de Açúcar

criando novas opções de

sustentabilidade do 3º Setor.



Caras do Brasil: promovendo a consciência social e ambiental.

A preocupação com o meio ambiente e problemas sociais há muito tempo deixou de ser exclusiva dos Governantes. Esta tarefa cabe a todas esferas da sociedade, as empresas e a cada pessoa individualmente. Consumir artigos produzidos com responsabilidade ambiental e social é colaborar para a preservação de ecossistemas e com o desenvolvimento econômico de comunidades carentes.

Sintonizado a esta tendência mundial, o Grupo Pão de Açúcar lançou o Programa Caras do Brasil. Um projeto que vai introduzir nas prateleiras dos supermercados da rede, produtos elaborados por grupos e organizações que defendem o meio ambiente e lutam contra os problemas sociais, incentivando e facilitando o consumo consciente. Alimentos, produtos de beleza e peças artesanais de todo o Brasil, serão levados aos grandes centros consumidores, numa forma da valorização da nossa rica cultura local.



A iniciativa é um passo para o fortalecimento do desenvolvimento sustentável no país, promovendo o crescimento econômico com a premissa de gerar riqueza às populações menos favorecidas e difundir o uso de produtos ecológicos. Além de possibilitar que estes fornecedores possam, no futuro, se aprimorar, profissionalizando sua produção.



Lançado em 2002 o Programa Caras do Brasil conquistou rapidamente resultados muito positivos, apresentando muitas empresas interessadas em participar do projeto, o que demonstra claramente que os produtos sustentáveis são viáveis e economicamente possíveis.

Resultados até março de 2003:
Instituições interessadas: 216
Instituições em credenciamento: 105
Estados envolvidos: 22
Números de Produtos em análise: 800

ANEXO 13 – FOME ZERO


COMBATA A FOME DOANDO APENAS R$ 0,50 DO SEU SALÁRIO POR MÊS.
50
CENTAVOS
2002
FOME ZERO
GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Banner


GRUPO PÃO DE AÇÚCAR
COMBATA A FOME DOANDO APENAS R$ 0,50 POR MÊS.
50
CENTAVOS

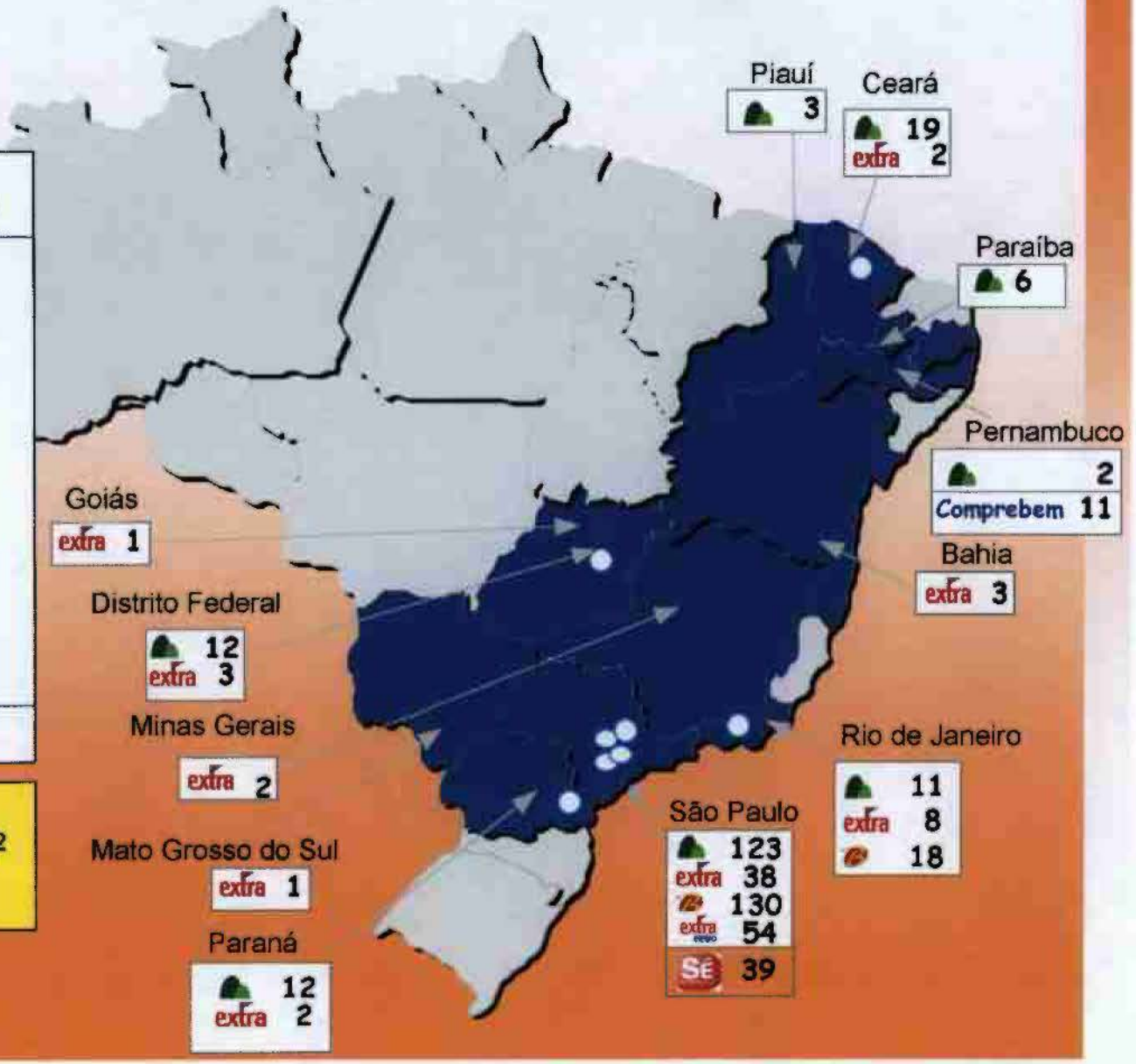

FOME ZERO
50

Localização das Lojas

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Setembro 2002	# Lojas	Área de Vendas m²
Pão de Açúcar	188	239,762
extra HIPERMERCADOS	60	456,569
Barateiro	148	177,540
extra eletro	54	36,709
SE + CompreBem	50	69,143
	500	979,723

Centrais de Distribuição — **283,416 m²**

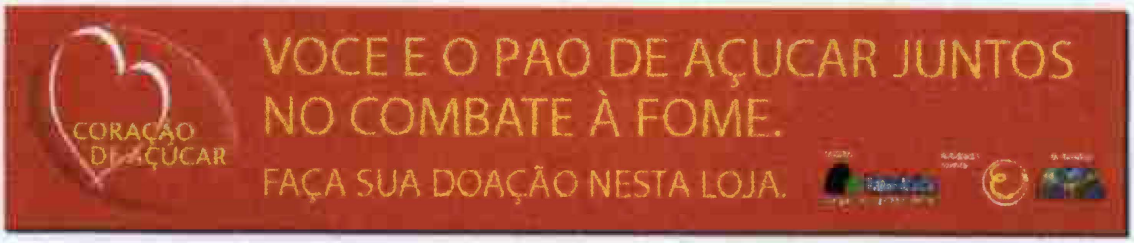


ANEXO 14 – CORAÇÃO DE AÇÚCAR


CORAÇÃO DE AÇÚCAR
VOCÊ E O PÃO DE AÇÚCAR
JUNTOS NO COMBATE À FOME.
PARA QUEM QUER AJUDAR
É UM PRATO CHEIO.
Faça sua doação nesta loja.


CORAÇÃO DE AÇÚCAR




CORAÇÃO DE AÇÚCAR
VOCE E O PAO DE AÇUCAR JUNTOS
NO COMBATE À FOME.
FAÇA SUA DOAÇÃO NESTA LOJA.

ANEXO 15 – ACABAR COM A FOME SÓ FAZ BEM


ACABAR
COM A FOME
SÓ FAZ
BEM
Procure o Agente Fome Zero
nesta loja e doe alimentos
no Cantinho do Bem.
FOME ZERO
Barateiro
CompreBem


ACABAR
COM A FOME
SÓ FAZ
BEM
Vamos colocar tudo em pratos limpos.
Barateiro
CompreBem


Cantinho do Bem
Ajude a comunidade participando das nossas Campanhas do Bem.
ACABAR COM A FOME SÓ FAZ BEM
Doe alimentos aqui
Faça sua parte.
Colabore.
CompreBem

ANEXO 16 – SOLIDARIEDADE EXTRA: FAZ PARTE DO BRASIL, FAZ PARTE DO EXTRA


solidariedade
extra
FOME ZERO
Deposite
AQUI
a sua doação.
solidariedade
extra
FOME ZERO
Deposite
AQUI
a sua doação.
Você dos Agente entrega.
Participe.
Tenha orgulho de ser brasileiro.
extra


solidariedade
extra
FOME ZERO
PARTICIPE.
FAÇA SUA DOAÇÃO
DE ALIMENTO NÃO PERECÍVEL
EM QUALQUER LOJA
DO EXTRA E TENHA CERTEZA
DE QUE ELA SERÁ
ENTREGUE
NO LUGAR CERTO,
PARA AS
PESSOAS CERTAS.
SEJA COMO O EXTRA,
TENHA ORGULHO
DE SER BRASILEIRO.
extra


solidariedade
extra
FOME ZERO
AGENTE
FOME ZERO
extra
eletro

ANEXO 17 – RECICLAGEM 10 FOME 0

RECICLAGEM 10
FOME 0



ANEXO 18 – ANÚNCIO – NÓS TAMBÉM ESTAMOS NA GUERRA CONTRA A FOME

Cliente: GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Assunto: Anúncios
Nome do veículo: O ESTADO DE S. PAULO - SP
Data da publicação: 06/05/2003
Página: A10 e A11
Seção: GERAL
Título da notícia: Anúncio - Pão de Açúcar
Tiragem: 400000

NÓS TAMBÉM ESTAMOS NA GUERRA CONTRA A FOME.

O Grupo Pão de Açúcar está totalmente envolvido com o Programa Fome Zero. Todas as 500 lojas Pão de Açúcar, CompreBem Barateiro, Extra e Extra Eletro e seus 60 mil colaboradores estão mobilizados em defesa desta nobre causa. É o Brasil que come ajudando o Brasil que tem fome.



500 PONTOS DE ARRECADAÇÃO DE ALIMENTOS
Os alimentos arrecadados serão entregues para 2 instituições da comunidade a que pertence cada loja totalizando 1.000 entidades beneficiadas

7.500 CAIXAS DISPONÍVEIS PARA DEPÓSITOS EM DINHEIRO
São 500 lojas recebendo suas doações diretamente na conta corrente do Programa Fome Zero, no Banco do Brasil, a qualquer hora do dia

APOIO EM LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS
O Grupo Pão de Açúcar está transferindo seu know-how e apoio logístico aos técnicos do governo, visando à distribuição de alimentos com custos competitivos e em tempo hábil

CONTRATAÇÃO DE AGENTES FOME ZERO
O Grupo Pão de Açúcar contratou Agentes Fome Zero para orientar e organizar as arrecadações

RECICLAGEM 10 - FOME ZERO
Nesta campanha do Extra o cliente troca garrafas plásticas PET e latas de alumínio por cupons que valem pontos na troca por arroz e feijão que poderão ser doados para o Programa Fome Zero

ESTAÇÃO DE RECICLAGEM PÃO DE AÇÚCAR GERANDO EMPREGOS
Os pontos de coleta seletiva, instalados nas 43 lojas Pão de Açúcar, recebem aproximadamente 220 toneladas de resíduos por mês, promovendo a inclusão social de cerca de 200 pessoas.

ARRECADAÇÃO DE ALIMENTOS EM EVENTOS CULTURAIS E ESPORTIVOS DO GRUPO
Em cada um dos 14 shows do Projeto Pão Music, serão arrecadados alimentos para o Programa Fome Zero. A Maratona Pão de Açúcar de Revezamento, com a participação de 25 mil atletas, funcionará como pontos de arrecadação entre os inscritos.

MOBILIZAÇÃO DOS 60 MIL FUNCIONÁRIOS DO GRUPO
O Grupo Pão de Açúcar está convidando seus colaboradores a participarem do Programa Fome Zero, doando espontaneamente R$ 0,50 por mês, durante este ano.







RECICLAGEM 10 FOME ZERO

extra FOME ZERO

Faz parte do Brasil. Faz parte do Extra.

O Grupo Pão de Açúcar, totalmente comprometido com os rumos do Brasil de hoje, realiza esforços, trabalho e investimentos para gerar cada vez mais ações de solidariedade participativa, como estas.
É assim que mostramos o nosso orgulho de ser e de ajudar brasileiros.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR
Orgulho de ser brasileiro

ANEXO 19 – REPORTAGEM – AÇÕES SOCIAIS: MAIS PERTO DOS CLIENTES

REPORTAGEM DE RAQUEL MANZO PRADO

AÇÕES SOCIAIS: mais perto dos clientes.

Com investimentos em programas culturais, sociais e educacionais, a bandeira Pão de Açúcar está presente na vida de milhões de pessoas, fortalecendo sua imagem e fidelizando clientes.



Espetáculos gratuitos ao público como o de Caetano Veloso, no Parque Ibirapuera em São Paulo. Programas de educação infantil, de amparo a crianças e adolescentes carentes e de coleta seletiva de materiais. Incentivo às práticas esportivas e campanhas de solidariedade como a de distribuição de agasalhos. Tudo sustentado por um exemplar programa de voluntariado entre funcionários. É isso que explica por quê a bandeira Pão de Açúcar conquistou o Prêmio SM de Excelência no Varejo, na categoria relacionamento com a comunidade. E é também o que explica a imagem sólida e respeitável da rede junto aos clientes, às comunidades nas quais atua e à opinião pública.

As ações de responsabilidade social compõem parte do sucesso do Pão de Açúcar que, no ano pas-









Realização de espetáculos, incentivo a esportes, educação infantil, atendimento especial a deficientes físicos e coleta seletiva de materiais são iniciativas do Pão de Açúcar para se aproximar de clientes e comundiades. Ao diversificar o mix de ações, a rede amplia sua visibilidade e cria simpatia em torno de sua marca.

sado, respondeu por quase 33% dos R$ 9 bilhões faturados pelo grupo e cresceu 8,1%, mais do que as irmãs: Barateiro e Extra.

– Os programas do Pão de Açúcar conquistam clientes – diz Analice Araújo, do curso de pós-graduação em Responsabilidade Social da UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro. – Hoje, o cliente prefere mais as lojas que ajudam sua comunidade do que aquelas que oferecem preço.

Nos últimos três anos, a rede investiu R$ 15 milhões em programas sociais e atendeu cerca de 11,5 mil crianças e jovens.

Com o apoio da margarina Becel, fabricada pela Unilever Bestfoods, bateu seu próprio recorde durante a 3ª Campanha de Solidariedade, arrecadando 100 mil agasalhos.

A Maratona Pão de Açúcar de Revezamento chegou em 2002 na sua 10ª edição, com o recorde de 21 mil participantes, conseguindo reunir, numa mesma competição, grandes nomes do atletismo. E o programa de coleta seletiva de materiais, gerou, entre abril de 2001 e junho de 2002, 1,1 milhão de toneladas de embalagens de papel, plástico, vidro e metal.

Tem mais. Em seu nono ano, a série de espetáculos Pão Music, realizada na capital paulista, foi ampliada para outras duas cidades, reunindo mais de 2 milhões de pessoas. Já o programa "Rock Sinfônico", teve, em 2001, 20 espetáculos, por várias capitais, reunindo grandes nomes do rock como Rita Lee e Lulu Santos.

Sem falar no projeto "Pão de Açúcar Para Todos", que pretende oferecer lojas adaptadas a pessoas portadoras de deficiência física. A rede está mapeando a situação atual de acessibilidade de cada unidade: estacionamentos, acesso às lojas, existência de barreiras arquitetônicas ou naturais, circulação interna, banheiros. Também está treinando os funcionários para que possam ajudar os deficientes a se movimentar.

– O Pão de Açúcar quer ser reconhecido como o mais preparado no atendimento a pessoas com deficiência física – explica Sonia Manastan, coordenadora de ações sociais da rede.

Tanto esforço justifica-se: a empresa está convencida de que

Os funcionários também arregaçam as mangas

investir na comunidade é investir no sucesso do negócio. Não é à toa que envolveu os funcionários na sua estratégia e criou o Programa de Voluntariado Corporativo, pelo qual as equipes das lojas definem as ações a serem realizadas por suas unidades. Os funcionários visitam organizações do bairro, para identificar as necessidades da comunidade local e, a partir daí, decidir o que fazer: pode ser algo tão simples quanto oferecer serviços de corte de cabelo.

Implantado inicialmente em cinco lojas, nas cidades de São Paulo e Salvador, hoje o programa funciona também no Rio de Janeiro e abrange 54 unidades. Cerca de 3 mil voluntários participam do programa, o que corresponde a 35% do total de funcionários das lojas envolvidas. A expectativa é encerrar 2002 com 100 lojas integradas ao processo.

– Essa idéia é excelente, porque o funcionário passa a trabalhar melhor, motivado pelo bem-estar que proporciona às pessoas – elogia Analice Araújo, da UFRJ.



“Incentivamos e patrocinamos esportes como thriatom e corrida, pois eles são acessíveis a qualquer pessoa. Queremos levar o maior número possível de atletas aos próximos Jogos Olímpicos. Criamos, para esse fim, um projeto especial: o Athenas 2004.”

Eduardo Romero
Diretor de marketing

Além dos funcionários, o Pão de Açúcar também conta com a parceria de fornecedores, entidades privadas e órgãos governamentais. Cada um envolvido em determinado projeto, já que o objetivo da rede é diversificar o mix de ações para ampliar a visibilidade e reforçar sua marca junto a diferentes públicos.

Em janeiro de 2001, por exemplo, a rede implantou com a Unilever Higiene e Beleza a campanha “Seja um fiscal da Natureza”, que tem como âncora o shampoo e o condicionador da marca Organic e como objetivo incentivar a coleta seletiva de lixo.



Além de realizar os próprios projetos, a rede participa de campanhas nacionais como Criança Esperança, arrecadando doações.

Ao comprar em uma das 12 lojas envolvidas no projeto, o cliente leva os produtos acondicionados em sacolas coloridas, que servirão para separação dos resíduos recicláveis: sacolas verdes (vidros), azuis (papéis), amarelas (metais) e vermelhas (plásticos). As próprias lojas dispõem de containers para recolhimento do material, que é vendido para empresas de reciclagem. O dinheiro arrecadado é destinado a dois programas ambientais: um do Instituto Recicle Milhões de Vidas, que promove educação ambiental em escolas, condomínios e órgãos públicos, e outro do projeto Crianças no Lixo Nunca Mais, dirigido a crianças que trabalham em aterros sanitários.

Neste ano, o projeto conta com a parceria de cooperativas de reciclagem, que estão assumindo a operação em três lojas.

– A idéia é aproximar a rede do consumidor e do reciclador, reduzindo assim o desperdício e os custos com transporte e armaze-

Shows em parques: a conquista do paulistano.

nagem – observa Eduardo Romero, diretor de marketing da CBD, Companhia Brasileira de Distribuição, dona da rede Pão de Açúcar.

– O projeto de reciclagem do Pão de Açúcar foi bem planejado – acredita Patricia Ashley, vice-reitora de pós-graduação em gestão do Terceiro Setor da Universidade Estácio de Sá, no Rio de Janeiro. – É um projeto que conscientiza o consumidor da necessidade de reciclar materiais, para evitar impactos nocivos à natureza.



"O Pão de Açúcar quer ser reconhecido como o grupo mais preparado para atender clientes com deficiência física ou dificuldade de locomoção"

Sonia Manastan
Coordenadora de ações sociais

O Pão de Açúcar também fincou sua bandeira na área da educação, quando em 1998 criou a primeira loja Pão de Açúcar Kids, para atender exclusivamente crianças. Com instalações e equipamentos sob medida para a clientela mirim, essas lojas permitem que a garotada obtenha informações sobre embalagens e data de validade de produtos, comece a comparar preços e conheça seus direitos de consumidor. Hoje, existem três unidades, todas na capital paulista, que já receberam mais de 500 mil visitantes e atenderam a 1.900 escolas.

– Para um projeto social dar certo, é importante que esteja associado ao ramo de atividade da empresa. E é exatamente isso que explica o sucesso das lojas Kids – avalia Patrícia. – A rede está formando seus futuros clientes.

A bandeira Pão de Açúcar também atua na área de esportes, sobretudo incentivando modalidades como corrida e thriathom que, segundo Eduardo Romero, diretor de marketing corporativo, são práticas baratas, acessíveis a todos. Para levar o maior número possível de atletas nos próximos Jogos Olímpicos, a rede criou o projeto Atenas 2004. Fechou-se uma parceria com corredores de fundo da equipe Funilense de São Caetano do Sul (SP) e também com atletas vitoriosos em algumas competições como Vanderlei Cordeiro de Lima, medalha de ouro nos Jogos Pan-americanos de Winnipeg, no Canadá, em 1999. O Pão de Açúcar também estará investindo numa equipe de triatletas profissionais, formada por Mariana Ohata, Carla Moreno, Leandro Macedo e Juraci Moreira, que representaram o Brasil nas Olimpíadas de Sidney em 2000.

É bom não esquecer que a rede incentiva seus funcionários a praticar esportes. Atinge, portanto, tanto o público interno quanto o externo transmitindo valores que as pessoas costumam perseguir: culto ao bem-estar e competitividade saudável.

Na área cultural, há também projetos de fôlego. Para democratizar o acesso a shows musicais, cujos ingressos são caros para a maioria das pessoas, a rede criou o Projeto Pão Music, que já se tornou popular na cidade de São Paulo. Em locais amplos como o Parque do Ibirapuera realizam-se espetáculos de artistas nacionais e internacionais para platéias formadas por milhares de pessoas. Além da abrangência, esses shows têm grande repercussão. Reforçam a marca Pão de Açúcar na lembrança do público e, mais importante, criam com o paulistano um vínculo de simpatia e afeto. Mesmo quem não é cliente Pão de Açúcar se envolve com a marca.

A tradução dessas e outras ações em vendas é fácil de imaginar. Não é à toa que a bandeira Pão de Açúcar está realizando pesquisa com consumidores, para avaliar o impacto dos projetos na própria imagem. Essa pesquisa mostrará aos acionistas os ganhos proporcionados pelas ações à comunidade e à empresa. ■

ANEXO 20 – REPORTAGEM – PENSANDO PEQUENO

Pensando pequeno

Como e por que o Pão de Açúcar vem transformando pequenas empresas e comunidades espalhadas pelo Brasil em importantes fornecedores

Por Cynthia Rosenburg

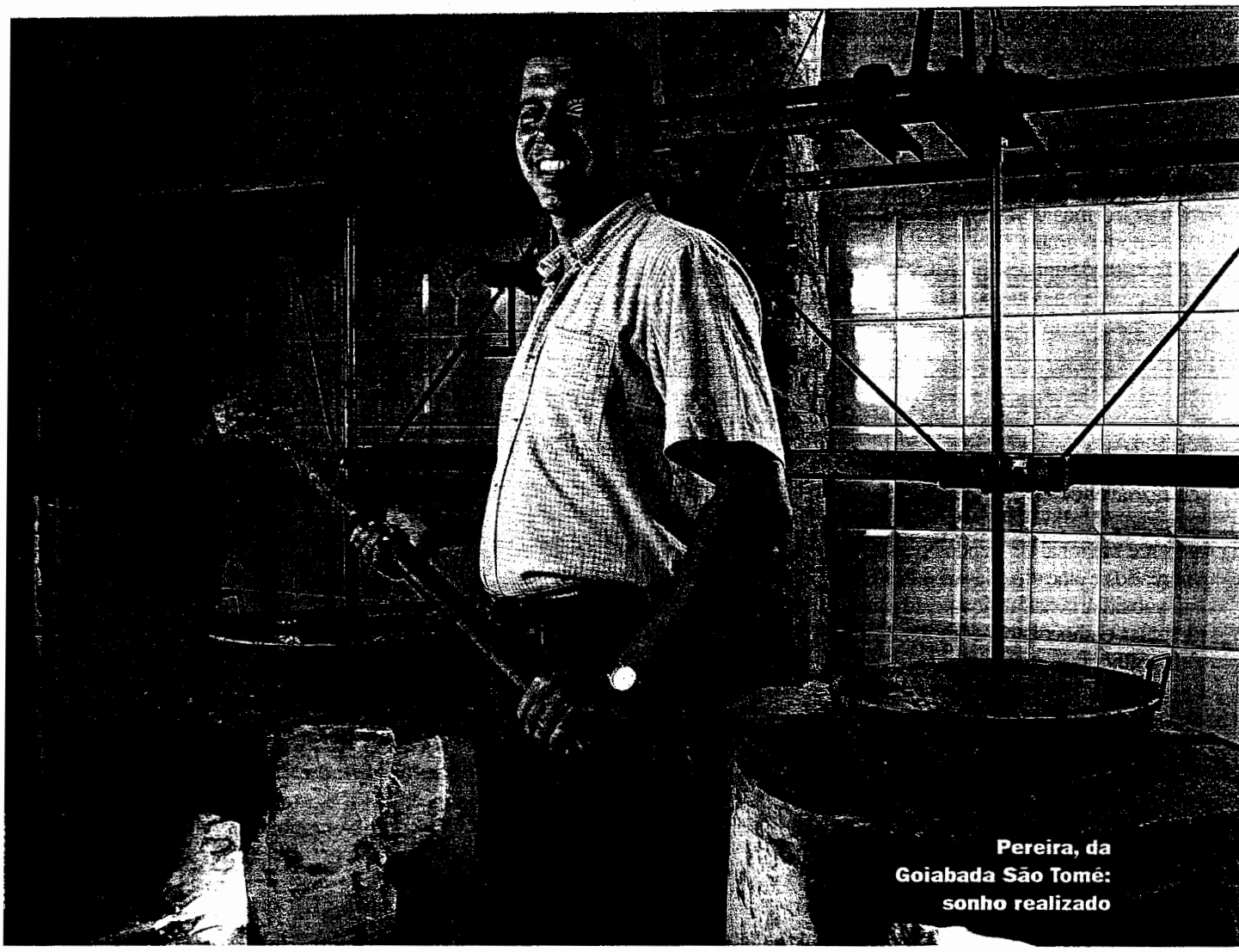
O empresário carioca Luiz Pereira, de 39 anos, está convencido de que produz a melhor goiabada cascão do Brasil: a Goiabada São Tomé. Nas instalações da sua empresa — a Doces de Campos, localizada em Campos dos Goytacazes, interior do Rio de Janeiro —, o doce é feito em tachos artesanais, no muque. O forno é a lenha e a produção não envolve nenhum aparato industrial. Não há adição de aromatizantes, e o ponto certo é um segredo que só os senhores doceiros mais experientes da empresa conhecem.

O esmero na produção rendeu a Pereira e a seus 15 funcionários duas conquistas. A primeira ele define como "*after taste*", ou pós-degustação. "Como descobrimos a combinação exata de goiaba com açúcar, não dá vontade de beber água depois de comer a São Tomé", afirma. A segunda é a realização de um sonho. Após anos vendendo apenas para delicatessen e supermercados regionais, seu produto agora pode ser encontrado em algumas lojas do Pão de Açúcar. Pereira acaba de fechar seu primeiro contrato de longo prazo com a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), a holding do maior grupo de varejo do país — que faturou 11,7 bilhões de reais no ano passado e opera 500 lojas das bandeiras Pão de Açúcar, Extra e Compre Bem/Barateiro em 12 estados. "Vender para elas é nossa chance de levar o produto para fora do Rio de Janeiro", diz Pereira.

A Doces de Campos faz parte de um grupo de 2 000 fornecedores que, juntos, respondem por aproximadamente 2% das compras da CBD. Esses pequenos fornecedores são nanicos perto da grande indústria — cerca de 60% do negócio está concentrado em 100 companhias, como Nestlé, Cargill e Sadia. Cada um dos pequenos vende, em média, de 40 000 a 50 000 reais por ano para o grupo. Seus produtos, muitas vezes, chegam a apenas dez ou 20 lojas. O relacionamento com essas empresas nunca foi motivo de nenhuma atenção especial por parte do Pão de Açúcar. Mas agora os executivos do grupo estão descobrindo que se aproximar delas é estratégico. "Vamos estabelecer um relacionamento mais próximo com os fornecedores menores e criar condições diferenciadas para que consigam nos vender mais", diz Hugo Bethlem, diretor executivo comercial do Grupo Pão de Açúcar.

Por que isso agora? "Um banco de dados com fornecedores alternativos pode ajudar a diminuir a dependência da grande indústria", diz o consultor Antonio Carlos Ascar, especializado em varejo. Depender menos de fornecedores com grande poder de negociação é apenas uma parte da história. No caso do Pão de Açúcar há razões mais fortes para tentar estreitar o relacionamento com os pequenos. Existe um interesse crescente do consumidor por uma variedade cada vez maior de produtos e marcas. Cerca de oito anos atrás, havia de 2 500 a 3 000 itens na área de mercearia do Extra, bandeira de hipermercados da CBD. Hoje há mais de 11 000. "Pequenos fornecedores são fundamentais para que seja possível oferecer essa variedade", afirma Ascar.

Para tornar o consumidor fiel e se diferenciar dos concorrentes, o Pão de Açúcar vem trabalhando não só para aumentar o sortimento como para fazer com que cada loja ofereça o mix de produtos mais adequado ao bairro, ci-



Pereira, da Goiabada São Tomé: sonho realizado

dade ou região em que ela está instalada. "Para isso precisamos também de fornecedores regionais", diz Bethlem. "O problema é que o crescimento acelerado nos afastou deles." Para se aproximar mais desses fornecedores, o grupo, que tinha quatro centrais regionais de compras no início do ano passado, criou outras três. Em alguns lugares, como no Ceará e no interior de São Paulo, já foram feitos anúncios em jornais e emissoras de rádio e TV com a pergunta: *Quer ser fornecedor do Pão de Açúcar?* Em Bauru, 72 empresas foram cadastradas como possíveis fornecedoras depois dos anúncios.

Encontrar formas de oferecer produtos cada vez mais ao gosto do consumidor não é crítico somente para o Pão de Açúcar. A rede carioca Sendas está buscando fornecedores menores para suas linhas de marca própria e de produtos de nicho. A subsidiária brasileira do Carrefour também criou equipes de compras regionais e foi a primeira companhia a lançar no país o programa "Garantia de Origem" — no qual produtores pequenos e médios de frutas, legumes, verduras e carne recebem apoio e orientação dos agrônomos e veterinários da empresa. A americana Wal-Mart, maior companhia do mundo, com vendas de 246 bilhões de dólares em 2002 e mais de 4 000 lojas, possui programas especiais para fornecedores locais nos Estados Unidos e vem tentando incrementar sua estratégia de compras em outros países.

A estratégia do Pão de Açúcar, no entanto, chama a atenção pela abrangência. O universo de pequenos fornecedores dos quais quer se aproximar engloba tanto fabricantes de itens muito específicos — pães artesanais, bombons com recheio de cupuaçu ou vasos feitos de bagaço de cana — quanto fornecedores regionais e de produtos que sejam os mais baratos de suas categorias (os chamados "primeiro preço", ou marcas talibãs). "A CBD está buscando a diferenciação não somente em nichos mas em praticamente todas as categorias de produtos", diz Eugênio Foganholo, diretor da consultoria Mixxer, de São Paulo, especializada em varejo. "No universo dos grandes varejistas instalados no país, isso é inovador."

O grupo ainda está dando os primeiros passos em sua tentativa de aproximação com fornecedores de pequeno porte. "É uma estratégia difícil, que ainda está no início, mas que se transformou numa convicção", diz Bethlem. Boa parte do trabalho está sendo feita por Sueli Renberg, a ombudsman do fornecedor do Pão de Açúcar. Ela assumiu o cargo em 2001, com a tarefa de ser um canal de comunicação isento entre os fornecedores e a diretoria executiva da CBD. Hoje Sueli tem como principal atribuição ouvir os anseios dos pequenos fornecedores e en-

contrar formas de facilitar a relação deles com o grupo.

Trata-se de um desafio descomunal. O universo com o qual o Pão de Açúcar está se propondo a lidar é formado por empresas que quase nunca possuem a estrutura financeira, administrativa ou logística mais adequada para atender um grande varejista. "Vender para uma grande rede exige uma capacidade de razoável de investimentos e de organização", afirma Eugênio Antonini, gerente nacional de vendas de supermercados e atacados da Arcor do Brasil, subsidiária da fabricante argentina de balas e chocolates, com vendas de 302 milhões de reais no ano passado.

Por isso, os negociadores do Pão de Açúcar estão recebendo orientações sobre como lidar com os pequenos. Bethlem estuda formas de simplificar os contratos e adequar as condições comerciais à realidade de fluxo de caixa deles, sem colocar em risco as exigências mínimas de qualidade e rentabilidade da CBD. "Até o segundo semestre, o prazo de pagamento para o pequeno fornecedor deverá passar de 45 dias, em média, para, no máximo, 30 dias", afirma. "Vamos perder em prazo, mas ganharemos giro e imagem." A frase de Bethlem é tudo o que um empresário como Pereira, da Goiabada São Tomé, quer ouvir. Quando vende seus produtos para a CBD, Pereira não recebe em menos de um mês. Gerir o caixa fica complicado, especialmente quando se tem de pagar os próprios fornecedores em duas semanas.

São histórias como a da São Tomé que Sueli vem colecionando em reuniões com pequenos fornecedores regionais. Esses encontros seguem a mesma rotina: Sueli apresenta os valores e princípios do Pão de Açúcar, explica que seu trabalho envolve esclarecer os interesses tanto da diretoria do grupo quanto dos fornecedores e escuta o que eles têm a dizer. "Também deixo claro que existem limites para o que podemos fazer", diz Sueli. "Certas exigências precisam ser cumpridas por fornecedores de todos os portes." O grupo, por exemplo, não vai aceitar produtos sem código de barras nem — óbvio — vender um item que o consumidor não tenha interesse em comprar.



RAUL JUNIOR

Loja do Pão de Açúcar em São Paulo: variedade crescente de itens

Nas reuniões, sempre que uma questão é apresentada — pode ser um problema do Pão de Açúcar, que não recebeu a mercadoria da forma adequada, ou do fornecedor, que não tinha engradados para entregá-la —, Sueli explica como ela pode ser encaminhada (ou não) e por quê. "Os pequenos precisam de muito mais atenção", diz. "Meu papel é ser absolutamente transparente."

Os encontros com pequenos fornecedores também ajudarão o Pão de Açúcar a entender o grau de dependência deles em relação ao grupo. Considere uma empresa como a Limpolar, fabricante de produtos de limpeza de Bauru, no interior de São Paulo. Seus sócios terceirizam boa parte de sua produção para duas entidades assistenciais e têm dois grandes clientes: os supermercados Confiança, do interior paulista, e o Pão de Açúcar. Para poder fornecer para o Pão de Açúcar, a Limpolar aumentou o número de vendedores e se ajustou a novos prazos de entrega. O que aconteceria se amanhã o grupo desistisse do contrato? "Acho que teríamos problemas para continuar operando", diz Antonio Celso de Mattos, um dos donos da Limpolar.

Os fornecedores de **pequeno porte** são essenciais para a estratégia de **diferenciação** do Pão de Açúcar

Para evitar traumas, a área comercial do Pão de Açúcar tem a orientação de não desistir de um contrato de uma hora para outra. Antes de tomar uma medida mais drástica, cabe à empresa expor os problemas ao fabricante e discutir com ele possibilidades de melhoria — na qualidade, na apresentação ou no preço. "Temos a preocupação de mostrar aos pequenos que não é saudável depender exclusivamente de um varejista e que eles pre-

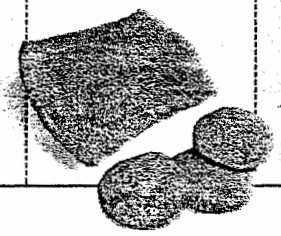
cisam ser mais competitivos", diz Sueli. Nos últimos meses, ela vem trabalhando cada vez mais próxima de Beatriz Queiroz, gerente responsável pelos produtos de nicho do Pão de Açúcar. Desde o início deste ano, as duas vêm acertando os detalhes de um programa que busca atingir fornecedores ainda menores do que a Goiabada São Tomé ou a Limpolar — e com os quais o Pão de Açúcar não tem experiência de relacionamento. Trata-se do programa Caras do Brasil, que vai levar para as lojas do grupo produtos ligados ao desenvolvimento sustentável e à valorização da cultura regional.

FEIRINHA NACIONAL

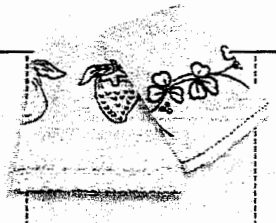
Em junho, o Pão de Açúcar começará a vender produtos do programa Caras do Brasil, que engloba fornecedores de comunidades voltadas para o desenvolvimento sustentável e para a valorização da cultura local. Alguns exemplos:



Mel orgânico
da Associação dos Apicultores de Simplício Mendes, no Piauí



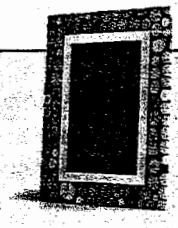
Bucha vegetal
da Sirius, de Urucânia, em Minas Gerais



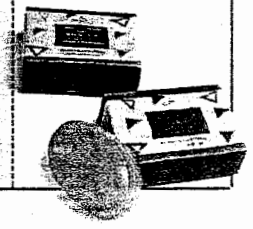
Panos de prato
da Associação Mãos Que Brilham, de Aparecida do Taboado, em Mato Grosso do Sul



Castiçais de madeira
da Aver Amazônia, de Xapuri, no Acre



Porta-retrato de cipó
da Adere, da capital paulista



Sabonetes
da Associação Viva Verde da Amazônia, de Silves, no Amazonas

FOTOS BIA PARREIRAS

Desde que o programa foi lançado, em dezembro passado, 216 candidatos a fornecedor se cadastraram. Desses, 105 cumpriram os pré-requisitos exigidos pelo Pão de Açúcar. Entre eles: ser uma empresa legalmente constituída, não envolver trabalho infantil e oferecer itens que sejam ao mesmo tempo socialmente sustentáveis e comercialmente interessantes. "Esperávamos levar os produtos do Caras do Brasil para as lojas ainda no primeiro trimestre, mas deparamos com o despreparo dos fornecedores, que ainda estão cumprindo os últimos detalhes burocráticos", diz Beatriz. Esses fornecedores terão um tratamento ainda mais especial: o prazo médio de pagamento a eles deverá ficar entre dez e 15 dias.

Há alguns aspectos do relacionamento com esses fornecedores que os executivos do Pão de Açúcar ainda não sabem como tratar. Por exemplo: qual deverá ser o giro dos produtos? E o preço? Como adequar os interesses da CBD à capacidade de produção das comunidades? "O raciocínio de relacionamento com as pequenas comunidades organizadas não pode ser o raciocínio empresarial típico", afirma Hélio Mattar, presidente do Instituto Akatu, uma ONG voltada para a dissemi-

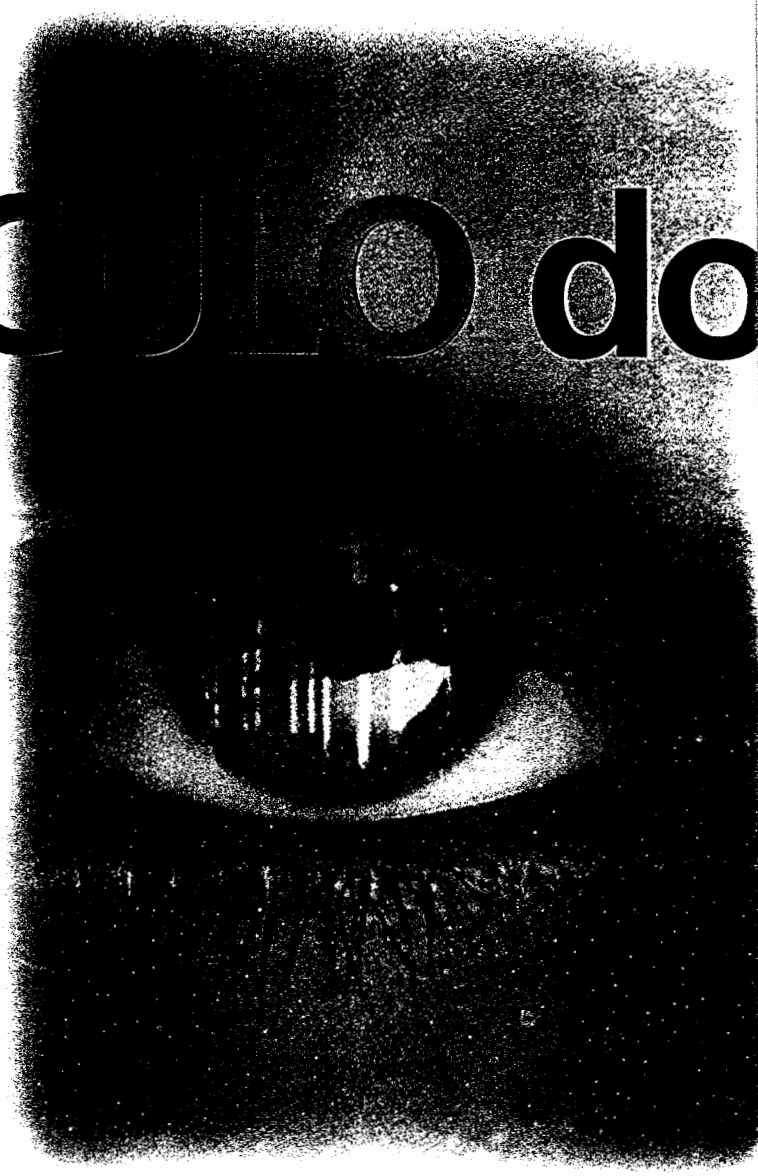
nação do consumo consciente. "Elas têm estruturas de gestão frágeis e, muitas vezes, não querem ou não podem se transformar em grandes empreendimentos." Segundo Mattar, para comprar dessas comunidades e entidades assistenciais o Pão de Açúcar precisará ser completamente transparente sobre a estrutura de custos e de rentabilidade do varejo. Caso contrário, elas podem se sentir exploradas.

Foi exatamente para discutir questões complicadas como essas que Sueli e Beatriz foram ao encontro de Neide Poleto em Aparecida do Taboado, Mato Grosso do Sul, na última semana de abril. Dona Neide, uma assistente social aposentada de 58 anos, está virando um símbolo do Caras do Brasil. Por causa do programa, dona Neide organizou na cidade a Associação Mãos Que Brilham, que já envolve mais de 500 pessoas, inclusive homens, na fabricação de panos de prato bordados que serão vendidos para a CBD.

Na chegada a Aparecida do Taboado, Sueli e Beatriz foram recebidas pelas principais autoridades locais e por dezenas de pessoas que acenavam com panos de prato na mão. "Foi emocionante", diz Sueli. "Emocionante e preocupante. Aquilo nos mostrou o quão delicada é a relação que estamos criando." Nesse ponto os executivos do Pão de Açúcar são enfáticos: um dos objetivos do Caras do Brasil é, sim, ampliar a geração de renda das comunidades. Mas ele não seria, de forma nenhuma, um projeto assistencialista. "Trata-se de uma estratégia comercial, e não de um projeto social", diz Sueli. O desenvolvimento efetivo desses fornecedores deverá ser feito pelo Sebrae. "Vamos orientar as comunidades sobre onde buscar informações para que possam se organizar da melhor forma", afirma Sueli. "Mas não podemos, em nenhuma hipótese, adotá-las." ■

ANEXO 21 – O SÉCULO DO CONSUMIDOR

O SÉCULO do



Conveniência, qualidade e serviços fazem parte do elenco de características que o consumidor do novo milênio quer encontrar na sua loja. Somente preço já não lhe basta. Ele está mais exigente e crítico, ciente do seu papel nas relações de consumo e atento a tudo o que você faz – ou deixa de fazer – dentro e fora da loja

O século XXI tem início com profundas alterações no mercado e a mais intensa delas diz respeito ao comportamento do consumidor. Embora ainda longe do padrão de comportamento percebido em países de Primeiro Mundo, temos, como nunca antes, um brasileiro mais crítico, decidido e consciente de seu papel nas relações de consumo. Em paralelo a esse perfil mais reivindicador, ele é também mais emocional, capaz de trocar de loja ou de marca por um atendimento mais atencioso ou por um serviço diferenciado.

Obviamente os níveis de preços ainda contam pontos preciosos na hora de escolher este ou aquele estabelecimento (veja quadros com dados da pesquisa LatinPanel-Ibope). Independentemente de classe social, ninguém quer se sentir explorado e hoje, com a estabilidade econômica, ficou muito fácil comparar preços.

Mais bem-servido, o consumidor adiciona novos valores e crenças aos seus critérios de escolha e de julgamento de empresas e de

CONSUMIDOR



Para classe C, marca pesa muito na escolha (%)

O que pesa na hora de escolher os produtos?

	Marca	Preço
A+B	84,0	80,2
C	85,1	74,0
D+E	79,8	62,9
Total	82,4	70,4

Fonte: Pesquisa LatinPanel-Ibope - Hábitos do Consumidor - Total Brasil - Set. 2000

marcas. Em todos os níveis sociais cresce a consciência da dimensão da ética, da cidadania, da valorização dos direitos humanos e do respeito à capacidade de consumo. Questões como meio ambiente, reciclagem de embalagens, responsabilidade social e até mesmo o tratamento dispensado pela empresa aos seus colaboradores pesam e muito na hora de escolher onde ele vai gastar seu dinheiro.

O novo consumidor chega ao ponto de priorizar – e indicar – companhias que contratam deficientes físicos e/ou que têm uma postura de envolvimento nas questões da comunidade. Da mesma forma, é capaz de boicotar as que ousam tratá-los com dis-

plicência ou arrogância. "Temos o conceito de cidadania mais claro e intenso na sociedade, os brasileiros lutando pelo que acreditam, e isso se expressa também na área de consumo, reforçado pelo Código de Defesa do Consumidor. O brasileiro está muito mais ativo nas relações de consumo", atesta o diretor-presidente da empresa especializada em relações de consumo Research International, Nelsom Marangoni.

Educando para consumir

Mesmo com sensíveis progressos, ninguém duvida que ainda temos um longo caminho a percorrer antes de chegarmos a uma equação mais justa nas relações entre empresas e consumidores no Brasil. O que se vê ainda é uma busca de compensação pelos longos séculos de ditadura do mercado produtor e distribuidor. As relações de consumo ainda são duras, truncadas, e muitas empresas insistem em não se dar conta de que o poder está gradativamente mudando de lado.

Localização é mais importante (%)

Que fator determina sua ida a um supermercado?

	Localização	Ofertas/Promoções
A+B	50,8	44,9
C	50,4	45,7
D+E	46,2	40,1
Total	48,7	43,1

Fonte: Pesquisa LatinPanel-Ibope - Hábitos do Consumidor – Total Brasil – Set. 2000

Os mais pobres, obviamente menos informados e, portanto, com menos condições de cobrar o direito de qualidade pelo que pagam, são ainda os mais punidos. Tanto que o Procon vem realizando em todo o País um programa que visa formar o consumidor brasileiro, tornando-o capaz de desempenhar bem seu papel como ator na sociedade de consumo. Na pauta estão orientações sobre análise da relação custo/benefício de um produto, avaliação de uma propaganda à luz de suas necessidades, exigência da nota fiscal, avaliação de prazos e juros e pelo direito à informação clara, transparente.

"Lidamos com uma classe que precisa fazer o orçamento doméstico render. O brasileiro precisa pressionar mais, rejeitar a falta de qualidade, o preço alto, os abusos e participar mais da política econômica. Infelizmente esta é uma postura de Primeiro Mundo que, de um modo geral, ainda não vemos aqui", diz a coordenadora do Programa do Procon, Cecília Thomazelli.

Mudanças a caminho

Os últimos anos do século XX foram marcados por uma série de fatores determinantes para a gradativa mu-

Tem perfil novo na sua loja

"O supermercado está para o homem assim como o shopping center está para a mulher", diz o publicitário Beto Vivas, presidente da Propeg/PR, agência de publicidade que acaba de realizar a pesquisa "Lugar de homem é na cozinha". Dentro do tema Fala Brasil, o estudo qualitativo envolveu homens e mulheres casados, entre 35 e 50 anos, pertencentes às classes A e B, em Fortaleza, Curitiba, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo.

Perfil das mulheres

1. Bandeirante
- Postura assertiva
- Atitude pragmática
- Bem resolvida profissional e afetivamente
- Calorosa nos relacionamentos
- Movida pela racionalidade
- Prática, objetiva e autoritária
- O trabalho está sempre em primeiro lugar
- Prefere comidas congeladas e freqüentar restaurantes a ter de cozinhar
- Contrata empregadas e tem ajuda do marido

2. Equilibrista
- Tenta equilibrar as atenções para a família, o marido e o trabalho
- É companheira
- Ainda não está no topo da carreira
- Divide as tarefas com o marido

3. Casulo
- Assume todas as tarefas de casa, sem a colaboração do marido nem dos filhos
- Em geral, ganha menos que o marido
- Tem dificuldade de se impor
- Comum em cidades conservadoras



Divulgação

Marangoni e Mara, da Research: "Temos um consumidor mais ativo nas relações de consumo"

dança de comportamento a que estamos assistindo, como a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor, a abertura comercial e o início da estabilidade econômica, com a instituição do real em 1994.

Por questão de sobrevivência num mundo sem fronteiras, tornou-se vital para as empresas, quase a qualquer custo, descobrir como satisfazer, ou melhor, como antecipar-se às necessidades de seus clientes e, como prêmio, conquistar sua fidelidade. Num primeiro momento, por toda parte pipocaram os Serviços de Atendimento ao Cliente (SACs), os telefones 0800 e os programas de fidelização.

Numa segunda etapa, e ainda com muito a ser feito, teve início uma verdadeira busca de capacitação da mão-de-obra, de processos e de técnicas capazes de conferir às empresas, praticamente de uma hora para outra, o expertise de penetrar o inconsciente desse consumidor quase sempre tão malservido em seus direitos mais básicos.

Não é à toa, afinal, que há os que acreditam que o consumidor, muito em breve, terá um domínio de todo o processo da cadeia produtiva jamais imaginado pelas empresas. Sua supremacia daqui para a frente tenderá a ser mais e mais intensa, tanto que têm início movimentos antes nunca sonhados pelo mercado, como os recalls (chamadas de compradores às lojas para troca de produtos defeituosos ou sujeitos a problemas) e por parte dos consumidores retaliações diante de empresas que agem de forma duvidosa.

Forte segmentação

Há quem acredite, ainda, que veremos um mercado comprador cada vez mais segmentado, dividido basicamente em alta e baixa renda. Isso porque, independentemente de onde vá parar o salário mínimo, é impossível imaginar grandes negócios sem envolver a maior parte da população de classes C e D, que representa hoje mais de 60% do mercado. "Emergentes ou mesmo que não consigam emergir como gostaríamos, esses constituem o mercado potencial de milhares e milhares de empresas e negócios", confirma Jaime

Perfil dos homens

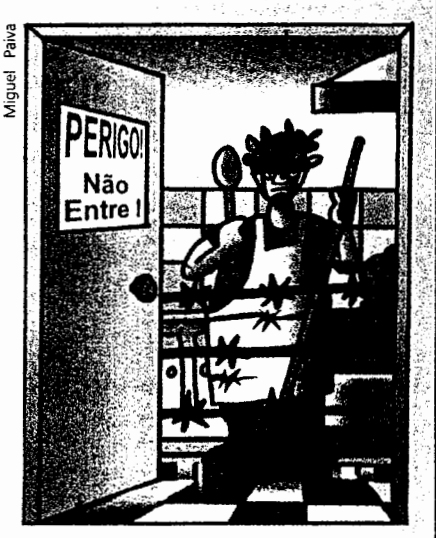
1. Single boy

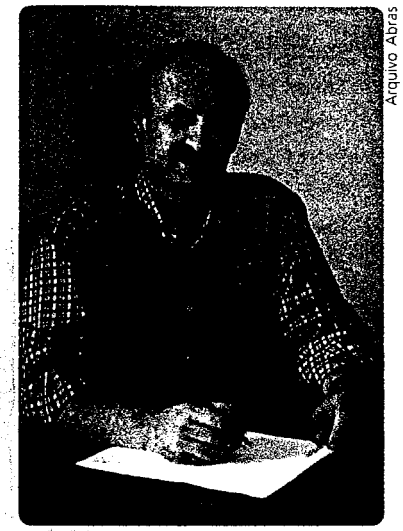
- Mora sozinho
- Solteiro, separado ou divorciado
- Tem medo do casamento
- Teme se sentir inferior a mulheres bem-sucedidas
- Não suporta críticas
- Gosta da liberdade e de dizer que consegue tomar conta da casa sozinho
- Contrata diarista para as tarefas mais pesadas
- Gosta de cozinhar para outras pessoas
- Se sozinho, come refeições congeladas
- Frase: "Odeio comer sozinho"

2. Rebelde

- Não consegue se adaptar aos tempos modernos
- Não se conforma em ter que ajudar nas tarefas domésticas
- Não gosta de ajudar
- Começa a se interessar pelas coisas de casa por falta de opção
- Organizado
- Cozinha só se for por obrigação
- Frase: "Eu faço, mas, se ela reclamar, eu paro"

Miguel Paiva





Arquivo Abras

Troiano: "O mercado potencial está nas classes C e D"

Troiano, da Jaime Troiano Consultoria de Marca e Comportamento do Consumidor.

De qualquer forma, independentemente de camada social, idade ou sexo, há certos traços muito permanentes no comportamento do consumidor que não estão sujeitos nem a mudança de calendário e tampouco de século. Cada um a seu modo, estará em constante e sutil mutação, ao sabor do orçamento doméstico, da economia, da emoção e dos modismos, desafiando como nunca o marketing das empresas.

"O brasileiro continuará tentando tirar o atraso de décadas de contenção. Enquanto existir cenário de estabilidade econômica, ele estará buscando formas de compensar a emoção adiada tantas vezes em compras que não pôde fazer. Continuará amando promoções, descontos, saldões, etc. Não porque ele gaste menos, mas porque ele compra mais", pontua Troiano.

Embora o homem venha emergindo como potencial consumidor – inclusive com tíquete de compra mais alto do que a mulher (*veja boxe*) – , continuam em ascensão o poder de compra das mulheres e sua importância como consumidoras. Sua participação no mercado de consumo cresceu muito na última década e crescerá mais ainda. Hoje, 70% das decisões de compra, direta ou indiretamente, dependem delas.

Leve mais, Pague menos é a promoção preferida pelas classes C, D e E (%)

Quais das promoções são suas preferidas?

	Leve mais Pague menos	Desconto no preço	Leve 3 Pague 2
A+B	50,1	51,2	44,0
C	52,7	49,9	41,9
D+E	57,7	47,5	40,1
Total	54,1	49,2	41,7

Fonte: Pesquisa LatinPanel-Ibope - Hábitos do Consumidor – Total Brasil – Set. 2000

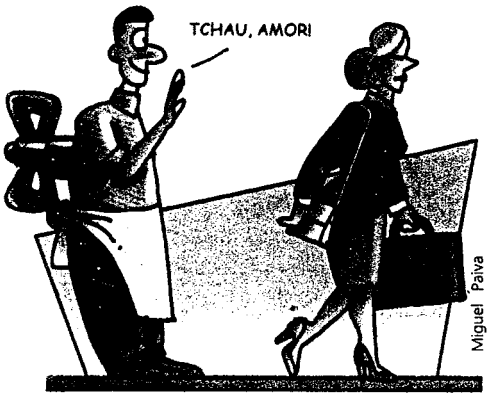
"A mulher é a que mais compra, mas em geral assume diversos papéis, por estar comprando para vários tipos de consumidores – filhos, pai, marido e para ela própria. É preciso trabalhar as várias facetas dessa mesma mulher, promover motivações diferentes e não tratá-la simplesmente como

A pesquisa reforçou a tese de que a ascensão da mulher no mercado de trabalho provocou vários rearranjos na relação doméstica. A maior autonomia da mulher mudou o conceito de poder, e o homem passou a assumir de vez as tarefas domésticas.

O problema é que nem o mercado nem a própria mídia se deram conta dessas mudanças de papéis sociais e familiares. "O ponto-de-venda, as campanhas, o layout da loja, tudo ainda é estruturado para atender ao perfil feminino. Comerciais de produtos de limpeza e de margarinas, por exemplo, mostram uma mulher

3. Submisso

- Divide o trabalho com a mulher e cumpre as tarefas que ela determina
- Geralmente é jovem
- Aceita que a mulher dite as regras da casa
- Frase: "Eu faço o que ela manda"



4.Resistente

- Dificuldade de aceitar as novas regras e papéis familiares
- Sabe que deveria ajudar, mas não consegue
- Quando faz algo, faz malfeito
- Não gosta de cozinhar
- Frase: "Eu tento, mas não consigo"

a cliente que chega para reabastecer a despensa de casa", recomenda a sócia-diretora da empresa belga de pesquisa Censydiam, Regina Borowski.

Por outro lado, é difícil encontrar uma família em que os pais decidem sobre a compra de eletrônicos, equipamentos de lazer, material escolar, viagens, automóveis, etc., sem ouvirem antes os filhos. Os segmentos jovens e, particularmente, os "teenagers" se tornam fundamentais para o mercado de produtos e serviços neste milênio.

Pura emoção

Jovem ou velho, rico ou pobre, o consumidor continuará imerso em suas emoções enquanto estiver escolhendo para comprar, e terá mais sucesso quem souber explorar bem esse momento mágico. "Esqueçam qualquer possibilidade de consumidores racionais fazendo suas compras como se elas fossem equações matemáticas", diz o consultor Jaime Troiano.

E em tempo de comércio eletrônico, o desafio das lojas físicas está justamente em atrair o consumidor apostando em experiências sensoriais, que transformem a compra num momento de prazer. "Nada mais justo! Afinal, empurrar carrinhos cheios em corredores congestionados, ficar em filas de check-out, disputar vagas em estacionamentos são um suplício pelo qual os consumidores não precisam mais passar", complementa a diretora da Research International, Mara Antunes.

Para a diretora de planejamento da Loducca, Marina Campos, depois da fase do "trabalho acima de tudo", as pessoas vêm percebendo que felicidade não é apenas ser bem-sucedido, é conseguir também ter um bom relacionamento familiar, educar os filhos, etc. "Isso se traduz na busca de uma relação de consumo de tranqüilidade, transparência e simplicidade", afirma Marina. Celso Loducca, diretor-presidente da agência, sugere ao supermercadista facilitar ao máximo a vida do cliente. "Veja se está simplificando na loja, se tem paz na música do ambiente, na forma que aborda, na transparência da relação, no material do ponto-de-venda que não agride."

Freqüência de compras varia por classe (%)

Suas principais compras são feitas com que periodicidade?

	Mensal	Semanal
A+B	48,0	26,7
C	52,2	23,0
D+E	43,1	29,6
Total	47,1	26,8

Fonte: Pesquisa LatinPanel-Ibope - Hábitos do Consumidor – Total Brasil – Set. 2000

que não existe mais, um mito dos anos 50", acentua Vivas.

Ao contrário de muitas mulheres, o homem adora freqüentar supermercado. E, como encara a tarefa com prazer, gasta mais por impulso e seu tíquete médio tende a ser superior ao da mulher. "Mas a forma como ele consome, o tipo de serviço e produtos precisam mudar para agradá-lo, ser mais específicos e diferenciados. Ele suporta menos as filas que a mulher e é capaz de deixar o carrinho cheio e ir ao mercado do lado se tiver de ficar muito tempo esperando no check-out," constata Vivas.

5. Moderno

- Prático, gosta de mulheres independentes e que trabalham
- Divide todas as despesas com a mulher e exige igualdade de condições
- Divide as tarefas e ajuda na cozinha
- Frase: "Eu acho certo ajudar"

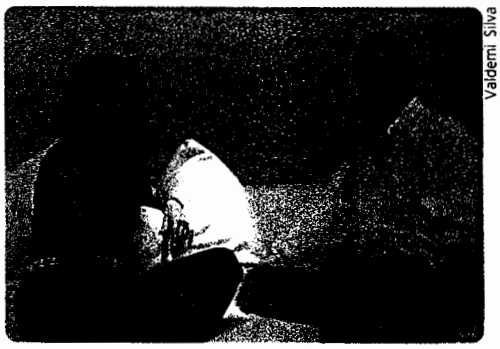


6. "Rainha do Lar"

- Gosta de fazer tudo sozinho
- Assume uma jornada dupla de trabalho
- Geralmente é casado com mulheres ocupadas
- Valoriza e sente orgulho da parceira
- Bem-humorado, simpático e gentil
- Gosta de ser reconhecido pelo que faz
- Frase: "Eu faço e adoro"

7. "Chefs de cuisine"

- Para ele, cozinhar é uma arte
- Tem a cozinha como seu lar
- Não gosta do palpite das mulheres
- É bem-organizado e cuida da cozinha
- Deixa outras tarefas de lado para cozinhar
- Alguns cozinham diariamente
- Frase: "Eu sou um artista"


Valdemi Silva

Marina e Celso, da Loducca: ambiente vendedor com emoção, criatividade, sensações

Ao mesmo tempo em que propicia um ambiente vendedor, o ponto-de-venda precisa exalar emoção, criatividade, sensações, promover entretenimento, criar ambientação confortável, com uma iluminação adequada. "Muitos consumidores não se importariam em pagar um pouco mais pelo conforto de uma loja que parece ter sido feita sob medida para o seu prazer", diz Marina Campos.

Ou seja, a dica é evitar uma loja fria, estática, quadrada, para tornar o passeio do cliente entre as prateleiras algo que dê glamour, prazer. Uma loja em local nobre pode brincar com as cores, simular mesas para refeições, fazer degustações. Mesmo numa loja onde preço é sobrevivência, agregar valor com um serviço mais pessoal ou dar brindes, por exemplo, são diferenciais importantes. "Você pode até fazê-los entender que, pelo tratamento, podem pagar um pouquinho mais caro, o que aumenta sua margem. Sempre sai muito caro ser o mais barato", resume o con-

O adolescente e o consumo

Os adolescentes estão bem mais atentos para o exercício de seus direitos como consumidores. A maioria toma pelo menos uma precaução na hora de adquirir um produto ou serviço, e sua atenção recai principalmente sobre data de validade ou garantia do produto. Eles buscam muita informação, pesquisam preço e qualidade, pedem e guardam nota fiscal.
É o que revela "O Adolescente e a Sociedade de Consumo", pesquisa da Fundação Procon/SP e UniFMU – Universidade Faculdades Metropolitanas Unidas, realizada em maio e junho de 2000 em São Paulo, envolveu 725 adolescentes entre 15 e 19 anos.

Acompanhe os principais resultados:

- 92% têm pelo menos uma precaução na hora de adquirir um produto ou serviço
- O impacto da sociedade de consumo é muito maior nos adolescentes das classes D e E, provocando sentimentos de tristeza, frustração e revolta quando não conseguem comprar o que desejam
- 56% dos adolescentes das classes D/E e 44% da C priorizam necessidades básicas (ajudar em casa; livros/cópias xerox/material escolar; condução, transporte coletivo; lanches). Apenas 14% da classe A e 27% da B têm essas preocupações
- Casa própria é o maior sonho de 41% das classes D e E; 23% da classe A e 30% da B almejam o carro. Casa também é o sonho mais freqüente entre as moças (32%), seguido do carro (20%)
- 33% dos adolescentes das classes D e E, e 10% da A culpam o governo pela não realização dos sonhos. As faixas mais altas tendem a culpar mais os pais/família, item mencionado por apenas 8% da classe D e E; 35% dos entrevistados da classe B e 29% da classe C culpam a si próprios.

Qual sua visão da sociedade de consumo

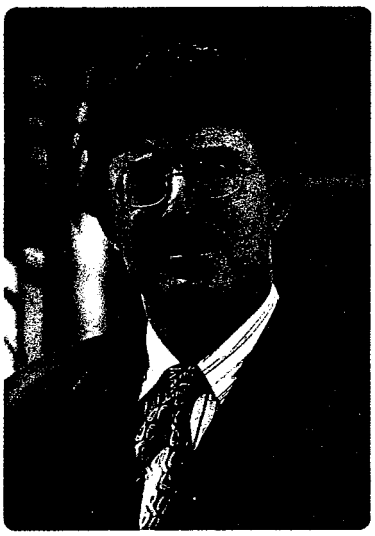
- 46% - negativa, excessiva e de poder/status
- 28% - natural/necessária, algo inevitável, ou parte do sistema econômico
- 11% - concentrada, desequilibrada, injusta, elitizada, desigual
- 11% - associada à alegria, felicidade, realização, diversão, enfim com prazer e satisfação pessoal
- 4% – outras considerações

Onde gastam seu dinheiro (média de 6,9 itens por pessoa)

- 78% - roupas e acessórios
- 56% - lanches fora de casa
- 55% - calçados/tênis
- 47% - doces, refrigerantes, chocolates, guloseimas, entre outros
- 35% - lazer em geral
- 31% - com a apresentação pessoal
- 26% - com necessidades básicas

sultor em relações de consumo Roberto Meir.

Além disso, brasileiro adora serviço e paparicação. Detalhes como manobrista no estacionamento, alguém para ensacar as compras ou uma palavrinha do caixa fazem uma grande diferença. Como está todo mundo automatizando processos, o toque de classe, o diferencial, será o ser humano, o sorriso, a música que relaxa, o contato com gente no açougue, na padaria. "O Brasil é o melhor país do mundo no quesito relacionamento. Em vez de americanizar, aposte nas pessoas. Somos um povo calorento, amigável, e isso tem de ser preservado o tempo inteiro. Não se pode matar isso a pretexto de automatizar processos", enfatiza Meir.



Divulgação

Roberto Meir: "Agregar valor com um serviço mais pessoal faz a diferença"

Aliada de peso

De qualquer forma, a tecnologia mais e mais terá de estar presente nas empresas que quiserem responder com qualidade, eficiência e rapidez ao consumidor do novo milênio. Entra em cena, por exemplo, o Consumer Relation Management (CRM), ferramenta de marketing segundo a qual o que vale não é a quantidade, mas a qualidade dos clientes. É a estratégia da personalização, da segmentação do marketing, da descoberta de nichos, da classificação dos clientes em categorias homogêneas. "O mercado está se sofisticando, rumo à abordagem personalizada. A mensagem massificada funciona cada vez menos", constata Mara Antunes, da Research International.

No fundo, o consumidor moderno quer uma loja que facilite ao máximo suas compras, mas que reconheça sua necessidade tal como fazia o dono do armazém com sua caderneta nos primórdios do varejo, que lhe dispensava tratamento individualizado, sugeria produtos com base em seu histórico de compras e até mesmo combinação de cardápios.

Estamos de "volta às origens" no relacionamento com o cliente, só que desta vez numa situação muito mais complexa, com a maior oferta de produtos e para um grande número de pessoas. "Relacionar-se, agora, implica um domínio de informação sem precedentes", afirma o sócio da Accenture, anteriomente denominada Andersen Consulting, Eduardo Atihe.

Desta vez, a "caderneta" é eletrônica, digital, e terá de

Modernizamos as embalagens de 100g das azeitonas e champignons. Muito mais bonitas, elas ficaram redondinhas, do jeito que o brasileiro gosta. Não perca tempo, coloque essa novidade no lugar que ela merece: as prateleiras do seu supermercado.



CEPÊRA
ALIMENTOS
A qualidade que o consumidor exige.
E-mail: vendas@cepera.com.br - Site: www.cepera.com.br
Tel.: (11) 4640 3355

ser feita em escala, mapeando o comportamento de cada cliente – dos mais rentáveis até os menos. "Isso é a base para o chamado category management (gerenciamento de categoria), que, na essência, nada mais é do que parar de vender o produto como uma mera mercadoria e reconhecer que o cliente foi à loja com uma necessidade em mente."

Segundo Atihe, as cadeias de varejo mais avançadas já estão um passo adiante, com a adoção do solution selling, estratégia que consiste na organização da exposição do produto e de seu apelo visual em função da necessidade do cliente. Imagine criar uma ilha especial para quem precisa organizar uma festinha de aniversário, colocando nela não apenas doces, salgados, enfeites e vários tipos de bolo, mas também informação sobre animação, garçom, opções de locais, etc. "Em suma, o supermercado estará vendendo para o cliente conveniência, informação e um grupo de produtos de acordo com uma necessidade-fim."

Onde você não pode falhar

- Confie mais no seu consumidor e o estimule a reclamar. Esta é a sua grande chance de segurá-lo para sempre. O americano chama a reclamação de golden opportunity (oportunidade de ouro). Não perca a sua.
- Tenha um canal para ouvir queixas, reclamações, seja na Web ou na loja física. Instale uma central única para cadastrar todas as informações e treine sua equipe.
- Torne os procedimentos de reclamação e troca de produtos o mais simples possível.
- Admitir o erro não é depreciativo. Mostra maturidade e respeito ao cliente.
- Não seja somente a parte estática de uma loja que vende conveniência. Mergulhe de corpo e alma na vida da comunidade. Mostre sua marca em festas beneficentes, escolas, creches e assuma seu papel social.
- Invista na loja virtual. Você pode até nem ter o sucesso que gostaria agora, mas a criança e o adolescente, que nasceram plugados, não saberão viver sem ela.
- Implante um sistema de banco de dados, um software de gerenciamento de atendimento na sua loja e transforme a informação em inteligência: segmente o público por tipos, descubra nichos, veja quais são os mais lucrativos e estabeleça o marketing de relacionamento com eles.

Opções múltiplas

Igualmente complexa para o consumidor do novo milênio é a overdose de marcas nas gôndolas, conseqüência da acirrada disputa entre as indústrias. Se por um lado o supermercado passa a imagem de uma loja completa, por outro dificulta a vida do cliente. "Em algumas lojas norte-americanas encontramos mais de 800 tipos de descongestionantes nasais numa única gôndola. A oferta tende a ultrapassar a barreira do razoável", condena Athie.

Para tanto, vem sendo criada uma ferramenta, combinação de tecnologia, de insight (percepção do consumidor e de suas necessidades) e de metodologia para seleção de matrizes, levando em conta custo/benefício e rentabilidade dos produtos. Um eletrodoméstico, por exemplo, é exposto do mais simples ao mais sofisticado, tanto em funcionalidade quanto em design. Com isso, vão à gôndola apenas os modelos que representam a melhor combinação desses valores em sua categoria, facilitando que o consumidor identifique rapidamente as funções e benefícios de cada item.

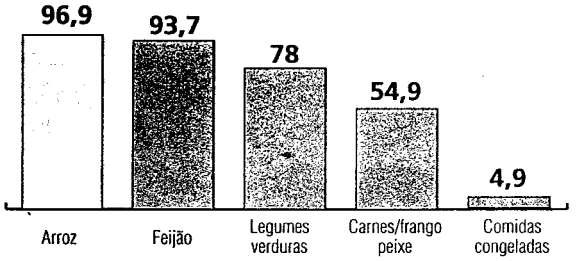
Já em nome do conforto na área de vendas, surge no exterior o shopping experience, ferramenta que agrega uma série de fatores capazes de conferir encantamento à loja, deixando no cliente a sensação de que gastou pouco em menos tempo numa atmosfera agradável, com prateleiras bem iluminadas, com uma lógica de exposição que facilita a escolha e, acima de tudo, com sortimento de acordo com a necessidade", explica Atihe.

Ao lado das numerosas facilidades da tecnologia que ajudam a orientar o consumidor na área de vendas, em um ambiente bem-cuidado e com opções de marcas, é preciso trabalho duro porque o "velho consumidor" espreita e conta com o seu profissionalismo. "Esqueça as soluções gratuitas, de notoriedade barata e a curto prazo. Para conquistar o consumidor neste milênio, lembre-se de que ele é sempre movido por sentimentos humanos quase eternos", sugere o consultor Jaime Troiano.

Por Joana Gonçalves

Hábitos dos consumidores das classes D e E

Consumo básico (%) das classes D+E*



	Arroz	Feijão	Legumes verduras	Carnes/frango peixe	Comidas congeladas
A+B	95,8	89,1	88,4	66,1	12,0
C	94,1	90,1	82,1	59,3	5,8
D+E	96,9	93,7	78,0	54,9	4,9
Total	95,8	91,5	81,7	58,9	6,8

* Consumo no almoço pelo menos três vezes por semana.

Nenhuma empresa pode se dar ao luxo de desprezar os consumidores das classes D e E, porque com o desenvolvimento do mercado nacional, tendem a crescer em consumo. Portanto, é bom conhecê-los melhor. A LatinPanel, empresa do grupo Ibope, realizou em setembro passado a pesquisa "Hábitos do Consumidor", elaborada na amostra do Painel Nacional de Domicílios (pesquisa semanal permanente). O objetivo foi avaliar os principais hábitos de compra/consumo da população, com dados por classes social, idade, etc.

É uma das mais recentes pesquisas de âmbito nacional com consumidores e de grande envergadura, já que o levantamento foi realizado em uma amostra de 6 mil domicílios, que representam 68% da população brasileira, responsáveis por 77% do potencial econômico do País. Além dos quadros dispostos ao longo da reportagem, segue abaixo uma mostra desse trabalho, com ênfase no perfil de compra do consumidor brasileiro das classes D e E.

O homem ainda come menos em casa... (%)

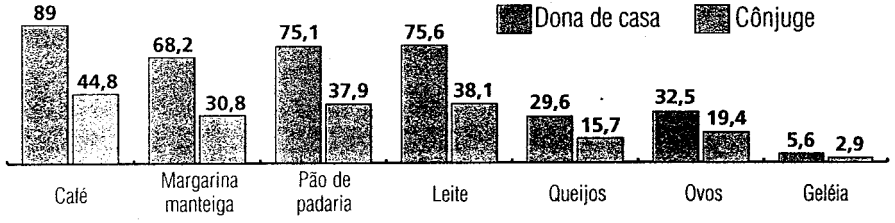
Dona de casa

	Café	Margarina manteiga	Pão de padaria	Leite	Queijos	Ovos	Geléia
A+B	85,8	80,0	76,2	72,0	54,5	25,9	16,9
C	87,4	79,5	78,2	70,2	40,5	26,8	10,5
D+E	89,0	75,6	75,1	68,2	29,6	32,5	5,6
Total	87,8	77,9	76,3	69,8	38,7	29,2	9,7

Cônjuge

	Café	Margarina manteiga	Pão de padaria	Leite	Queijos	Ovos	Geléia
A+B	55,6	53,1	52,4	44,9	36,9	20,5	9,8
C	49,9	46,7	46,0	38,1	23,9	19,9	5,5
D+E	44,8	38,1	37,9	30,8	15,7	19,4	2,9
Total	48,9	44,3	43,8	36,3	23,2	19,8	5,3

Produtos consumidos pelo casal das classes D e E* (%)



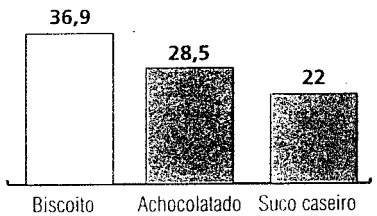
* Consumo no café da manhã pelo menos três vezes por semana.

Aumenta o consumo de refrigerantes (%) nos finais de semana*

	Durante a semana	Finais de semana
A+B	48,5	65,1
C	52,8	67,5
D+E	52,6	62,8
Total	51,7	64,8

*Consumo da família pelo menos três vezes por semana.

O quê os filhos consomem (%) no café da manhã?



	Biscoito	Achocolatado	Suco caseiro
A+B	44,1	51,5	28,6
C	38,0	40,9	23,9
D+E	36,9	28,5	22,0
Total	38,9	37,7	24,1

Fonte: Pesquisa LatinPanel-Ibope - Hábitos do Consumidor - Total Brasil - Set. 2000

ANEXO 22 – REPORTAGEM – ÉTICA PARA CONQUISTAR O CONSUMIDOR

Ética pode conquistar o CONSUMIDOR

No início dos anos 90, quando eu estava à frente da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, era muito difícil convencer as empresas de seu papel na construção de um futuro melhor em nosso país. No Instituto Ethos, já em seu terceiro ano de existência, posso testemunhar quanta coisa mudou na percepção das empresas e dos dirigentes quanto ao seu papel e à sua visão sobre responsabilidade social. Apoiar projetos sociais na comunidade virou rotina para um grande número de empresas. Na medida em que essa cultura se implanta nas organizações e na sociedade, cresce a expectativa tanto da comunidade externa quanto dos funcionários sobre o engajamento social empresarial. Por isso, a responsabilidade social, como a entendemos no Ethos, é uma visão estratégica capaz de garantir a sobrevivência dos negócios a longo prazo da empresa, que baliza com valores éticos a relação com seus diversos públicos (funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, meio ambiente, governo, concorrentes e acionistas).

Tomemos como exemplo o tema do consumidor. Na avaliação de seu papel na sociedade, as empresas não podem se esquecer de que devem buscar constantemente o desenvolvimento de produtos e serviços seguros que não provoquem danos à saúde de seus usuários. A publicidade desses produtos bem como as informações contidas em embalagens devem alertar para o uso adequado. É dever da empresa oferecer um serviço de atendimento ao cliente antes, durante e após o consumo. Como podemos ver, são regras mínimas que garantem uma relação ética com os clientes.

Já temos esses parâmetros de conduta difundidos na sociedade. A responsabilidade social é um item levado em conta pelo consumidor brasileiro em seus hábitos de compra. Foi o que demonstrou a pesquisa Atuação Social das Empresas – Percepção do Consumidor. Com base nos dados revelados pela pesquisa, é interessante notar que muitos consumidores fizeram suas opções de compra baseados em critérios que não são apenas preço, embalagem e conveniência do produto, prova de que há uma consciência crescente em relação a outros assuntos. A pesquisa mostra que 31% dos consumidores brasileiros prestigiaram e/ou puniram empresas segundo critérios de responsabilidade social (a imagem da empresa). Neste caso, a punição refletiu-se em atitudes como desistência da compra ou críticas à marca ou produto para outras pessoas. Vale destacar que a tendência de prestígio ou punição manifesta-se sobretudo entre os líderes de opinião, chegando a 50% nesta faixa. A maioria dos consumidores entrevistados (51%) considera a qualidade do tratamento aos funcionários e conduta ética nos negócios os principais fatores de julgamento de uma empresa. Qualidade, imagem e prestígio ficam em segundo lugar (34%). É necessário, portanto, coerência nas ações das companhias.

A pesquisa também apresenta dados sobre práticas empresariais admiradas e rejeitadas pelos consumidores brasileiros. Só para se ter uma idéia: 46% dos entrevistados valorizam empresas que contratam deficientes físicos. Colaborar com escolas, postos de saúde e entidades sociais (43%) e manter programas de alfabetização para funcionários e familiares (32%) também figuram como práticas valorizadas. Por outro lado, a propaganda enganosa (49%), danos físicos ou morais causados aos trabalhadores (43%) e a corrupção (42%) são violentamente condenadas pelo consumidor.

A responsabilidade social é uma visão estratégica, que baliza com valores éticos a relação com seus diversos públicos (funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, meio ambiente, governo, concorrentes e acionistas)



Divulgação

O conceito de responsabilidade social, portanto, está passando da fase de abordar apenas a ação social com a comunidade para abranger todas as relações da empresa e balizar todas as suas práticas e políticas. Mais e mais empresas estão estabelecendo códigos de ética para nortear suas relações não só com a comunidade, mas também com funcionários, fornecedores, concorrentes, clientes, meio ambiente, governos e acionistas. Pela elevação do padrão de consciência da sociedade, por estar se tornando a razão de sucesso econômico e por exigência de coerência e ética, a responsabilidade social das empresas está se transformando e será a base cultural de uma nova, moderna e promissora forma de gestão empresarial.

Oded Grajew, diretor-presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e presidente do conselho de administração da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança

ANEXO 23 – REPORTAGEM – DINHEIRO PÚBLICO, AÇÃO PRIVADA

Dinheiro público, ação privada

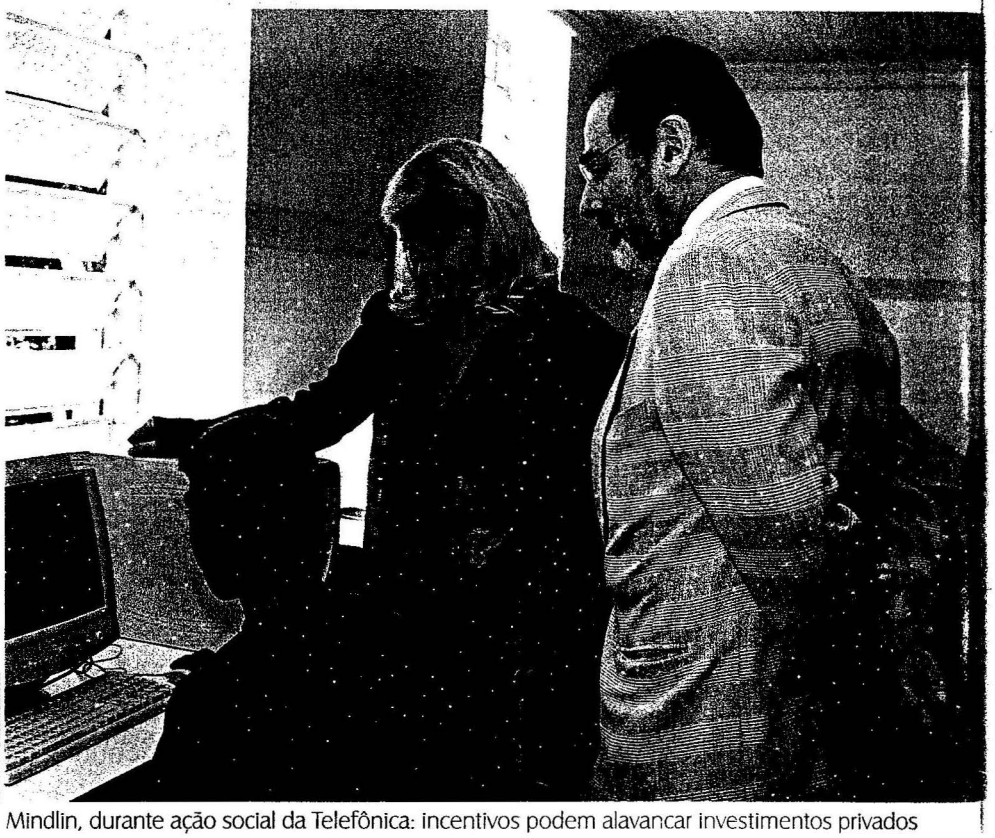
Proposta de vantagens fiscais para empresas que investem no social reacende o debate sobre os papéis do Estado e da iniciativa privada na redução das desigualdades

Felipe Polydoro ■

Por décadas, as empresas foram vistas como insensíveis aos graves problemas sociais do país. Essa noção mudou drasticamente nos últimos anos. Entre as grandes, são pouquíssimas aquelas que ainda não fazem investimentos sociais. As pequenas e médias não ficam muito atrás e já provaram que, nessa matéria, tamanho não é documento. Se uma proposta que vem ganhando força entre os protagonistas do terceiro setor vingar, pode ser que a iniciativa privada se sinta ainda mais estimulada a destinar recursos para a comunidade.

Trata-se de um projeto que aumenta os incentivos fiscais para o investimento social privado, bandeira de inúmeras empresas e ONGs Brasil afora. A idéia é que companhias e pessoas físicas tenham o direito de abater do imposto de renda pelo menos parte do valor destinado a ações sociais. Em linhas gerais, o argumento é que, ao incentivar o investimento social, o governo finalmente colocará o combate às desigualdades como desafio número um do país. E reconhecerá, na prática, que a responsabilidade pelo combate à pobreza, ao analfabetismo e a outras mazelas brasileiras já é um problema do Estado, mas também da iniciativa privada e de toda a sociedade civil.

Posta assim, a questão parece simples: bastaria transformar a intenção em regra e todos se dariam por satisfeitos. No entanto, a proposta tem um conteúdo polêmico por envolver uma discussão ideológica. Afinal, trata-se de colocar na balança o papel do Estado na sociedade. Ou seja, até que ponto ainda cabe ao setor público ser praticamente o único operador de iniciativas e ações sociais? Afinal, não é difícil admitir que, durante todo o século 20, as tentativas dos governos de abrandar as desigualdades sociais se mostraram ineficazes.



Rafael Czamanski

Mindlin, durante ação social da Telefônica: incentivos podem alavancar investimentos privados

Privatização do social – Muitos temem que o aumento dos incentivos fiscais seja, no fundo, o início de uma transferência de responsabilidade do Estado para a iniciativa privada e o terceiro setor. Ou, como preferem alguns, a privatização do investimento no social. Uma espécie de nova fase da desestatização e do enxugamento da máquina pública. "Nenhum país do mundo conseguiu sair da pobreza sem ser por políticas públicas. As empresas podem ser parceiras, podem melhorar a vida de determinada parte da população, mas o alcance de suas ações sempre será pequeno", defende Oded Grajew, presidente do Instituto Ethos, principal entidade de responsabilidade social do país.

Na realidade, mesmo os defensores dos incentivos não pregam o que

Onde a teoria pode virar prática

Apesar de todas as discussões que o assunto vem suscitando, só existe um projeto de lei em todo o país que prevê o aumento de incentivos fiscais para os investimentos sociais privados. Trata-se de uma proposta da Assembléia do Rio Grande do Sul para permitir às empresas a dedução de até 75% do que investiram em ações sociais sobre o ICMS que têm a pagar. A isenção, nesse projeto, fica limitada a até 20% do imposto total a ser pago pela empresa. Quanto maior for a organização, menor o limite para redução do ICMS. A proposta segue os moldes da lei estadual de incentivo à cultura (LIC).

"Não vejo problema nenhum em usar o ICMS para incentivar o investimento social. Seria uma incongruência tremenda ter uma lei para a cultura e nenhuma que beneficiasse socialmente a comunidade", defende o deputado estadual César Busatto, um dos idealizadores do projeto. Na realidade, havia dois projetos distintos, um proposto por Busatto, outro pela Federação das Associações Empresariais do Rio Grande do Sul (Federasul), que foram reunidos em um só. Como envolve o orçamento do Estado, os deputados decidiram transformar os textos em um projeto da Assembléia. "O ideal mesmo era que partisse do próprio executivo", entende Mauricio Vian, consultor da Fundação Mauricio Sirotsky Sobrinho.

Neste momento, o presidente da Assembléia, Sérgio Zambiazi, está empenhado em reunir assinaturas de todos os deputados – só faltam as da bancada do PT, partido do governo.

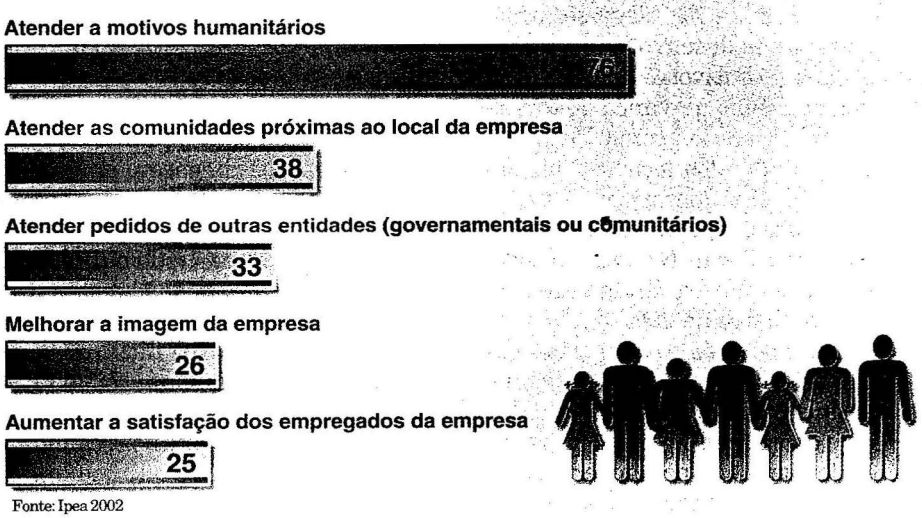
se poderia chamar de gestão privada dos recursos públicos. Nenhum deles elege como ideal a transferência de responsabilidades, nem apresenta os empresários como altruísticos superheróis encarregados de defender os fracos e oprimidos. O que propõem é criar uma parceria entre setores públicos e privados, relação hoje marcada por "desconfiança de parte a parte", na opinião de Grajew. E os benefícios fiscais seriam um início de aproximação. "É uma forma de universalizar a responsabilidade social", acredita o advogado Ives Gandra Martins, um dos principais juristas brasileiros.

"Não queremos ocupar o lugar do Estado. Quem determina a política social, quem fiscaliza e quem tem condições de dar a escala de investimentos sociais demandados continua sendo o Estado", sintetiza Leo Voigt, presidente do Grupo de Instituições, Fundações e Empresas (Gife), que reúne as principais entidades empresariais de cunho social do país (Abrinq, Ayrton Senna, Bradesco, Kellogg, entre outras). Voigt é um dos grandes entusiastas do aumento dos benefícios fiscais. O deputado estadual gaúcho Cesar Busatto, idealizador de um dos únicos projetos que prevê incentivos para investimento social em todo o país (*veja quadro acima*), mostra o outro lado da moeda: "O governo também não tem como dar conta de todo o investimento isoladamente. Até porque houve um processo de enxugamento do Estado nos últimos anos". Portanto, o raciocínio é que nem o governo, nem a iniciativa privada e tampouco o terceiro setor têm condições de encarar a bronca sozinho – e, portanto, estaria mais do que na hora de fazer uma "corrente pra frente".

Tartaruga e baleia – Outro forte argumento em favor dos incentivos é que, sempre que o governo colocou algo como prioridade, usou os impostos como arma. Foi assim com a agricultura, com a indústria e com a tecnologia. Recentemente, por exemplo, o governo retirou as alíquotas de importação de máquinas para a fabricação de papel imprensa com o objetivo de reduzir o enorme déficit comercial deste produto. Mas o caso mais invocado é o da cultura. Graças à Lei Rouanet, a empresa que faz investimentos culturais pode abater até 4% do que deve ao Leão. Na prática, acaba deduzindo até 80% do gasto total (e, no caso de livros, 100%). "O governo dá muito mais incentivos para investimentos em cinema, teatro e cultura do que para saúde e educação, que são necessidades básicas", cobra Rodrigo Baggio, diretor e fundador da ONG Comitê pela Democratização da Informática (CDI). Leo Voigt, do Gife, é incisivo: "Só queremos que criança,

Motivo para a ação

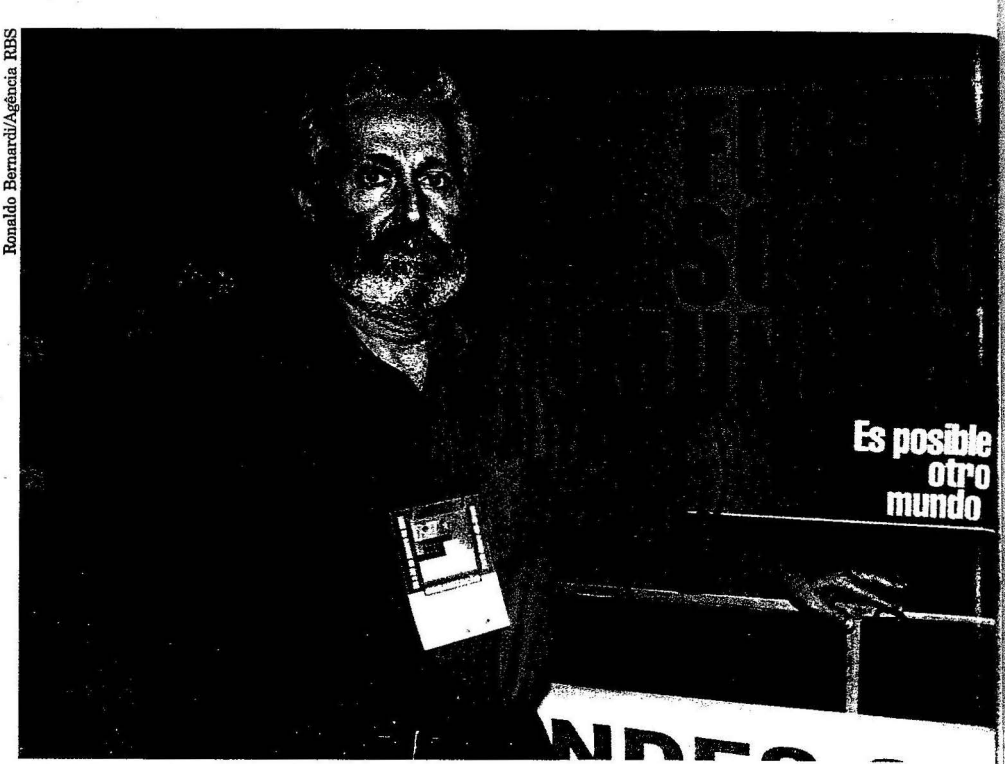
O que leva as empresas a fazer ações sociais (em %)



Fonte: Ipea 2002

Nomes aos bois

Um erro muito comum nestes tempos em que as empresas se preocupam cada vez mais com a comunidade é confundir responsabilidade social com investimento social privado. Apesar de os dois conceitos terem relação, não são a mesma coisa. Responsabilidade social está ligada à gestão da empresa, ou seja, aos valores que norteiam todas as suas relações com funcionários, fornecedores, clientes, investidores, governo, meio ambiente e a comunidade. A recomendação é que, em todos os casos, a empresa seja ética e responsável. "Não adianta realizar ações sociais e pagar mal ou atrasar muito o salário dos funcionários. Vai parecer propaganda enganosa", defende Oded Grajew, presidente do Instituto Ethos. Já os investimentos sociais privados, um dos pilares da responsabilidade social, dizem respeito às iniciativas que beneficiam apenas a comunidade, e não funcionários, acionistas e outros públicos internos. Como explica Leo Voigt, presidente do Gife, "na responsabilidade social, o interesse é privado. Nos investimentos sociais, é público".



Ronaldo Bernardi/Agência RBS

Oded Grajew, do Instituto Ethos: o principal responsável sempre será o Estado

deficiente e idoso tenham o mesmo tratamento que o patrimônio cultural, as zonas francas, as baleias e as tartarugas do Projeto Tamar".

A defesa da via dos benefícios fiscais não termina aí. Alega-se ainda que, nos países desenvolvidos, a concessão dos incentivos é disseminada e funcionou como alavanca do terceiro setor. Em nações como França e Alemanha, 60% dos recursos das entidades sem fins lucrativos vêm dos cofres públicos, seja diretamente, seja por renúncia fiscal. No mundo todo, a média é de 40%. No Brasil, este número está abaixo de 20%.

A lógica por trás do comportamento das nações ricas é a crença de que, em muitos casos, o investimento das ONGs e da sociedade civil é mais eficiente do que o feito pelo governo, cujo dinheiro precisa percorrer as entranhas da burocracia estatal antes de chegar ao destino final. "Os cidadãos sabem melhor que o Estado o que é importante para sua comunidade, seu bairro. E, com os incentivos, são os cidadãos que assumem a responsabilidade pelos investimentos e decidem para onde eles vão", defende Joaquim Falcão, membro do conselho do Comunidade Solidária e professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e da Universidade Federal do Rio de Janeiro. De fato, não faltam críticas ao investimento social do governo brasileiro.

Certa feita, o economista Ricardo Paes de Barros, do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea), um dos principais estudiosos brasileiros de políticas sociais, afirmou que para os recursos chegarem em quem realmente precisa seria mais fácil o governo abandonar as políticas que existem hoje, colocar todo o dinheiro em um helicóptero e jogar pela janela. Exageros à parte, um estudo do Banco Mundial (Bird) mostrou que apenas 19% do orçamento social brasileiro vai para os 20% mais miseráveis. Isso acontece por diversos motivos. O principal deles é que boa parte desse valor termina na carteira da elite. Um exemplo prático disso é o ensino superior. O montante repassado às universidades públicas, que possui status de investimento social, beneficia muito a classe média. Além disso, outra parcela significativa do dinheiro serve para arcar com os pesados custos da máquina pública. Para encerrar, há os perversos mecanismos da corrupção, que está longe de ser exclusividade brasileira.

Paradigmas - O deputado gaúcho Cesar Busatto aponta mais um aspecto geralmente ignorado nas críticas às políticas sociais de governos: as parcas informações que o Estado possui sobre a população pobre. Sabe-se que ela existe, é monstruosa, mas os cálculos são invariavelmente estimativas. Não há conhecimento exato de onde se localiza, tampouco das necessidades e dos anseios de cada bolsão de pobreza.

Em vez de ser a burocracia estatal que decide quem vai sob esta ótica, um primeiro esforço para aprimorar o investimento social do governo seria a busca por dados mais precisos e confiáveis a respeito das populações carentes. E aí é que está um dos aspectos mais relevantes desta

discussão toda: se os investimentos sociais do governo já se revelaram incapazes de melhorar efetivamente a vida dos miseráveis, envolver mais a iniciativa privada é uma das soluções? Na opinião de Oded Grajew, do Instituto Ethos, primeiro é preciso aperfeiçoar as políticas públicas e fiscalizar sua execução com mais afinco, para que os recursos cheguem nas mãos de quem realmente precisa. Não que ele seja contrário à participação mais efetiva das empresas na melhoria da vida da população carente, ressalta. Presidente da Fundação Telefônica e um dos nomes mais respeitados do terceiro setor, Sérgio Mindlin aponta uma das principais contribuições que a iniciativa privada pode dar daqui para a frente, seguindo a lógica da parceria: a de estabelecer novos paradigmas e experimentar outras metodologias que posteriormente poderão ser adotadas pelo próprio governo. "Cabe à sociedade civil fazer investimentos complementares e inovadores", acredita Mindlin.

Favorável aos incentivos, Mindlin acredita que, antes de criá-los, é preciso aprimorar alguns defeitos vistos em leis parecidas, como a da cultura. E aí está uma crítica bastante contundente à política dos benefícios: é preciso encontrar formas de fiscalizar melhor onde vão parar os recursos que deixam de ir para a Receita. Grajew informa, por exemplo, que a lei cultural é muitas vezes utilizada com fins essencialmente mercadológicos. Como é sabido, associar a marca da empresa à cultura traz retornos intangíveis, mas reais. Nos investimentos sociais, o retorno à imagem institucional da empresa pode ser ainda maior. Não é à toa que, sempre que podem, muitas empresas fazem questão de mostrar ao público suas ações sociais relevantes, sobretudo por meio do cada vez mais disseminado balanço social.

Se de fato houver aumento dos incentivos fiscais, essa transparência sobre onde foi posto cada centavo destinado a ações para a comunidade se torna premente. Só assim, o contribuinte e a sociedade em geral podem ter certeza do destino dado a seu dinheiro. "Será fundamental saber o que motiva a empresa a escolher determinado programa ou entidade para investir. Se é um compromisso social mesmo", reforça Marcos Fuchs, diretor-adjunto da Agência de Notícias dos Direitos da Infância (Andi).

Minorias – O.k., mas se as ações sociais rendem um retorno extremamente benéfico à imagem da empresa perante o público, a troco de que o governo vai pagar a conta, ou pelo menos parte dela? Em geral, os defensores dos incentivos alegam que o objetivo não é ratear os custos, mas motivar as empresas a aumentar cada vez mais o bolo que vai para o social – e abrir os olhos daquelas que ainda não gastam nem um centavo. Tanto que as propostas jamais prevêem abatimento total do gastos. Mas esse argumento se enfraquece um pouco quando se observa que a imensa maioria das empresas que poderia utilizar os benefícios fiscais que existem hoje não o faz. As companhias que medem os resultados a partir do lucro real podem destinar até 1% do imposto devido aos fundos municipais da criança e do adolescente.

De acordo com a pesquisa Ação Social das Empresas, recém-divulgada pelo Ipea, apenas 6% delas se aproveitam dos incentivos existentes. Na Região Sul, este percentual cai para mísero 1%. "A motivação das empresas é principalmente humanitária ou por pressão das comunidades vizinhas", informa Anna Maria Peliano, coordenadora da pesquisa. "Não é necessário o incentivo para mobilizar as empresas. Elas vão continuar inves-

Banco de imagens



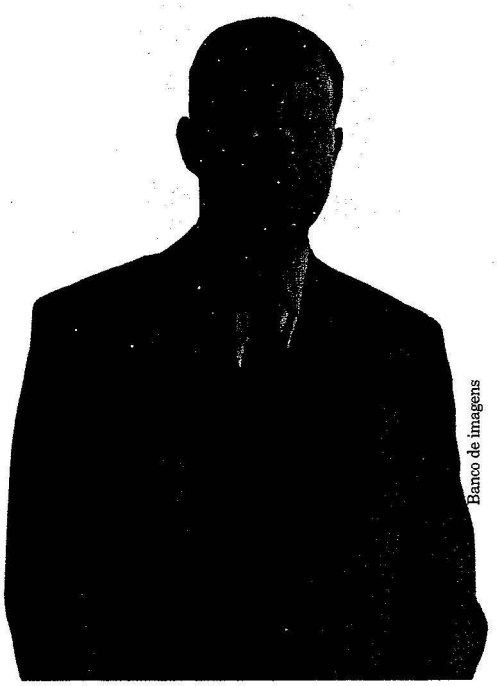
Rodrigo Baggio, do CDI: o governo incentiva mais investimento em cinema e teatro do que na educação

tindo, e cada vez mais, independentemente disso", aposta Ana Maria Wilheim, superintendente da Fundação Abrinq. Ela não é contra novos estímulos fiscais, mas acha que o mais importante e pragmático neste momento é melhorar os incentivos já existentes. Apenas 3% das empresas brasileiras fecham as contas a partir do lucro real (a maioria é presumido ou Simples) e, portanto, apenas uma minoria pode abater do imposto o valor destinado aos fundos da criança e do adolescente – o que explica, em parte, o resultado da pesquisa do Ipea. Outro ponto crítico envolve as pessoas físicas. Todas têm o direito de destinar até 6% do imposto devido aos mesmos fundos. Detalhe: para isso, precisam avisar o governo até o final do ano de exercício. O problema é que quase todo o mundo começa a pensar no Leão só perto de abril, época de mandar a declaração. Se o contribuinte resolve doar a essas alturas do campeonato, aí é tarde demais.

Boa notícia: existe um projeto de lei no Congresso atualmente para corrigir isso. A perspectiva é de que seja aprovado ainda neste ano. Eduardo Szazi, consultor jurídico do Gife, levanta outra polêmica que afugenta as pessoas interessadas em doar parte dos impostos: "Em geral, a Receita coloca na malha final os contribuintes que destinam parte do imposto para os fundos".

Inimigos – A propósito, a Receita é a grande adversária dos defensores dos incentivos. Para que virem regra, é preciso que os benefícios sejam aprovados no Congresso. E, como o assunto envolve o Orçamento, é recomendável que o projeto de lei parta do próprio executivo. A grande aliada é a primeira-dama Ruth Cardoso, presidente do Comunidade Solidária, que se manifestou publicamente a favor dos incentivos. Já Everardo Maciel, secretário da Receita, não quer nem ouvir falar no assunto. Por tudo isso, é pouco provável que saia alguma lei ainda neste ano. Até porque, depois de todos os esforços do governo para acertar as contas públicas, ninguém parece muito interessado em discutir medidas que possam cortar a arrecadação. Mas isso não significa que a proposta dos incentivos não esteja circulando em Brasília. O tema será um dos destaques de uma reunião do Comunidade Solidária marcada para o dia 24 de junho, na Granja do Torto. O encontro faz parte de um esforço para modificar as leis que regulam o terceiro setor.

Entre as propostas que estão sendo discutidas, há várias que buscam democratizar o acesso aos benefícios fiscais. Uma delas prevê que as empresas possam abater, do imposto a pagar, recursos destinados a projetos de entidades sem fins lucrativos reconhecidas pelo governo – e não o dinheiro que destinaram para os fundos. E que o limite para isso seja de até 2% do faturamento da companhia. Outra sugestão é que a pessoa jurídica que fizer doações de bens e mercadorias possa deduzir até 3% do imposto devido. Mas ainda são propostas e, antes de virarem regra, vão gerar muita discussão. ■



Banco de imagens

Voigt: ninguém quer ocupar o lugar do Estado



ANEXO 24 – REPORTAGEM - EQUIPE DOS SONHOS



O Pão de Açúcar investe em comunicação, treinamento e educação para manter a equipe com a adrenalina em alta

POR MARIA TEREZA GOMES, de São Paulo (SP)

EQUIPE DOS SONHOS

Abilio Diniz, presidente do Grupo Pão de Açúcar, costuma se referir a seus 52 000 funcionários como o "time dos sonhos", numa lembrança à mais famosa e eficiente equipe de basquete americana de todos os tempos. Só que gerenciar uma empresa do tamanho do Pão de Açúcar não é tarefa fácil. E a empresa sabe disso. Por isso, criou o programa Gestão de Gente Feliz, que dá treinamento aos gestores com base em três pilares: ferramentas de gestão, ações continuadas de comunicação e capacitação. No time dos sonhos do Pão de Açúcar (e também das redes Extra e Barateiro, num total de 445 lojas), cada integrante deve saber exatamente qual é o seu papel. Para isso, foi montada uma azeitada rede de comunicação que garante que 100% das pessoas saibam em no máximo uma semana das decisões tomadas lá no topo. Funciona em cascata. Toda manhã de segunda-feira, o comitê executivo reúne cerca de 300 executivos de todas as unidades de negócios. Nesse encontro são discutidos temas

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

AS ESTRELAS

★★★	Remuneração
★★★★	Benefícios
★★★★	Oportunidades de carreira e treinamento
★★★★	Segurança e confiança na gestão
★★★★	Orgulho do trabalho e da empresa
★★★★★	Clareza e abertura na comunicação interna
★★★★	Camaradagem no ambiente de trabalho
★★★	Responsabilidade social

Maior vantagem
Para quem gosta da adrenalina do varejo, o Pão de Açúcar é a melhor vitrine

Maior desvantagem
Depois da ajuda para a educação, os funcionários agora reivindicam uma cooperativa habitacional

DADOS DA EMPRESA (relativos a 2001)

Faturamento:	**R$ 9,5 bi**
Funcionários:	**52 134**
Executivos:	**1 084**
Média salarial dos diretores e gerentes:	**R$ 5 457,00**
Média salarial dos demais cargos da empresa:	**R$ 399,80**
Média de remuneração total dos diretores e gerentes:	**R$ 6 162,50**
Média de remuneração total dos demais cargos da empresa:	**R$ 505,00**
Funcionários com nível superior:	**2 297**
Funcionários com mais de 45 anos de idade:	**3 007**
Funcionários com mais de dez anos de empresa:	**2 625**
Funcionários admitidos:	**22 999**
Funcionários que deixaram a empresa: voluntariamente: **3 581**; involuntariamente: **18 933** (incluindo aposentadoria)	
Crescimento do número de funcionários:	**485**
Mulheres em cargos de direção e gerência:	**199**
Funcionários brasileiros que trabalham no exterior:	**0**
Funcionários promovidos:	**3.092**
Pessoas que se candidataram a emprego:	**92 505**
Divisão de empregos: diretores: **116**; gerentes: **968**; supervisores: **2 832**; técnicos: **705**; administrativos: **4 143**; operacionais: **43370**	

PRINCIPAIS ATRATIVOS

- Programa Fale com o Abilio: o funcionário leva sua queixa ou sugestão diretamente ao presidente Abilio Diniz uma vez por mês
- A política de participação nos lucros premia os funcionários com certificado de compra de igual valor para todos, independentemente de cargo. O valor vira mercadoria nas lojas da rede
- Empregados que ajudam a reduzir perdas operacionais são premiados com cesta básica. Em 12 meses foram distribuídas 100 000 cestas
- Funcionários com dez anos de casa (e depois a cada qüinqüênio) ganham bônus de compra com base no valor de seu salário
- Todos têm direito (após seis meses de empresa) a uma bolsa de estudo de 50% do valor das mensalidades pagas com educação (inclusive mestrado e doutorado). Os 50% restantes também podem ser financiados sem juros ou correção
- Cooperativa de crédito
- Enxoval completo para bebê
- Stock option para funcionários que se destacam

Obs.: médias salariais calculadas com base em dados fornecidos pela empresa

como cultura e valores da empresa, competitividade, vendas, ações da concorrência e ferramentas de gestão para o negócio. No mesmo dia, à tarde, ocorrem as reuniões operacionais, dos diretores com grupos de 50 funcionários. São retomados os assuntos abordados na reunião da manhã. O ciclo continua nos dias seguintes, com as reuniões regionais. Na loja, por sua vez, acontece a Rapidinha: encontros de 15 a 30 minutos entre os gerentes das lojas e seus encarregados e, depois, entre eles e suas equipes. Exceto os assuntos específicos das seções e das lojas, os demais são padronizados e todos os funcionários recebem o mesmo conteúdo de informação.

Para garantir que os líderes mantenham as pessoas informadas e motivadas, a empresa investe pesado em sua formação. O alvo principal são os encarregados e os gerentes das lojas. Em 2001, 370 funcionários participaram do programa de formação de liderança, com duração de seis a 12 meses. Eles aprenderam sobre questões técnicas e também sobre gestão da própria carreira. O nível operacional, porém, não é esquecido. Até o ano passado, a empresa pagava 50% dos custos com educação a todos os níveis. Agora, financia também os outros 50%. A medida foi adotada após a reivindicação de um funcionário durante o programa Fale com o Abilio. Graças a isso, Fernanda Maria, encarregada da rotisseria do Extra Guaianases, em São Paulo, está estudando psicologia numa faculdade particular. Um benefício que ela carregará por toda a vida. □

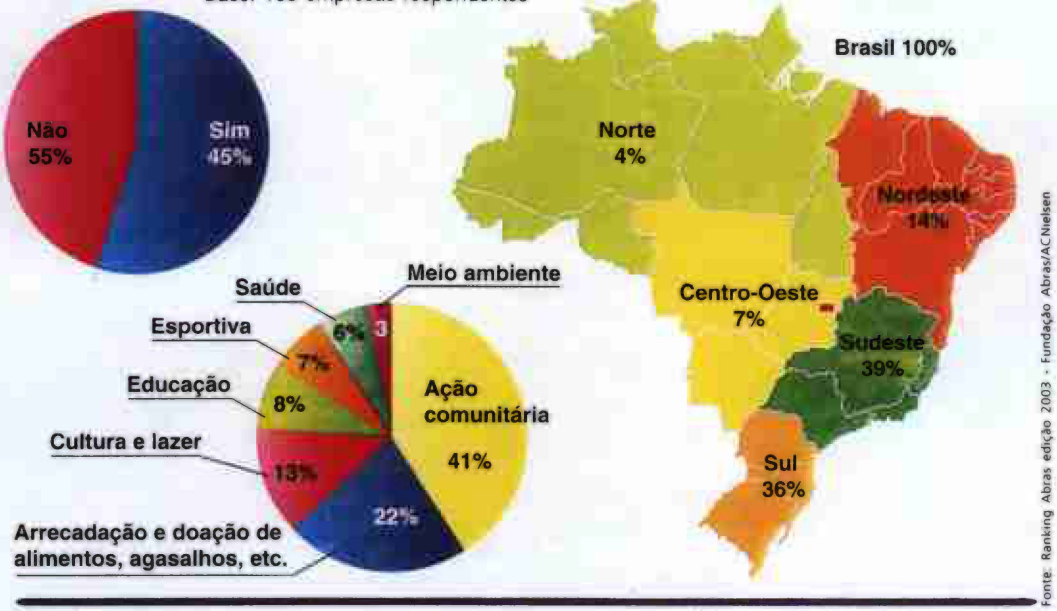
ANEXO 25 – REPORTAGEM - RESPONSABILIDADE SOCIAL

Responsabilidade SOCIAL

Pela primeira vez, o Ranking Abras foi orientado para aferir dados sociais. É uma primeira pesquisa, ainda incipiente, mas que já mostra como o sentimento de responsabilidade social está enfronhado no setor

Participação em projetos sociais e/ou culturais (%)

Base: 185 empresas respondentes



Fonte: Ranking Abras edição 2003 - Fundação Abras/ACNielsen

É muito comum vermos grandes empresas do setor envolvidas em enormes campanhas socioculturais, porque têm uma política de responsabilidade social bem desenvolvida, que inclui até ações de voluntariado de seus funcionários para atingir toda a comunidade. Mas não são só as grandes empresas que vêm se manifestando nesse sentido. Independente de tamanho, as organizações supermercadistas estão procurando agir socialmente de forma responsável. É um sentimento empresarial que não é novo, porque muitas empresas têm tradição na área, mas que está contaminando o País e o setor como um todo muito positivamente. É importante frisar que o conceito de responsabilidade social não se restringe a uma empresa fazer doações, etc., e sim a ela agir com responsabilidade com todos os membros da comunidade em que está atuando, funcionários, consumidores, fornecedores, etc.

Mas há uma outra palavra que permeia o setor e o País. É a palavra "solidariedade". Palavra eleita, por exemplo, pela rede Angeloni, de Santa Catarina, para fortalecer seu projeto de ação social, que tem a meta de arrecadar 45 mil peças do vestuário e 45 toneladas de alimentos, dentro das comemorações dos seus 45 anos.

Solidariedade como a demonstrada, também recentemente, pela Rede Mais Supermercados, que inaugurou suas ações sociais realizando uma campanha em prol da Associação para Deficientes Físicos de Volta Redonda (*veja dados do setor sobre contratação de funcionários especiais e da terceira idade*). E os dirigentes da Rede Mais só pediram que *SuperHiper* divulgasse sua ação para mostrar que os pequenos supermercados, unidos, também podem fazer algo mais pelas comunidades em que atuam.

Contudo, os exemplos são muitos e de todo o Brasil e não caberiam nessas páginas, por isso a Fundação Abras optou por fazer o primeiro levantamento dessas ações, com o único objetivo

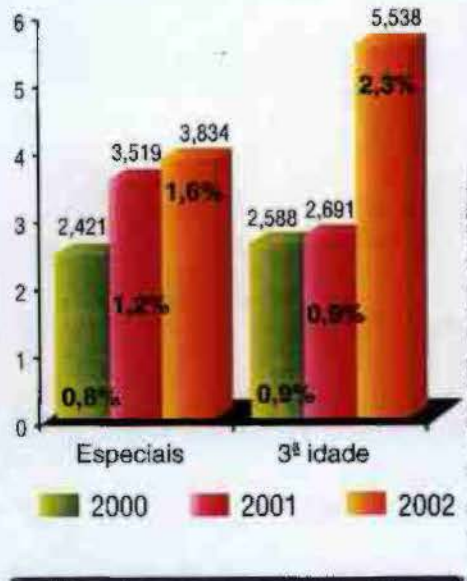
de incentivá-las. Acreditamos que as percentagens são ainda maiores do que as constatadas neste trabalho (*veja gráficos*), porque muitas empresas ainda preferem, como código de conduta ética, não divulgá-las, mas já é um primeiro balanço social, que anima posteriores.

A Fundação Abras também está apoiando o 1º Prêmio FGV-EAESP de Responsabilidade Social no Varejo, que visa reconhecer o papel importante que essas organizações têm em relação à sociedade e ao meio ambiente e incentivá-las.

São muitos caminhos que levam a um só objetivo: um futuro melhor para todos, sem exclusões.

Força especial de trabalho

Número de funcionários e percentual sobre o total



Base: 197 empresas respondentes, que correspondem a 54% do setor

Fonte: Ranking Abras edição 2003 - Fundação Abras/ACNielsen

Números alarmantes

Levantamentos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizado em 2001, aponta que 9,3 milhões de famílias vivem em situação de pobreza (44 milhões de pessoas), ganhando menos de US$ 1, por dia ou cerca de até R$ 80 por mês.
Outro número alarmante é o de trabalhadores desempregados no País, que passa dos 30 milhões, sendo que em 2002 a taxa de desemprego variou mensalmente em torno de 11% da população ativa, também segundo dados do IBGE. Sem dúvida, algo precisa ser feito e a palavra que precisa ser mais usada pela sociedade é "solidariedade".