

**LUCIENNE GATTI PEREIRA**

**MARKETING SOCIAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL  
CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO DO BANCO REAL ABN AMRO**

**Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação  
em Marketing Empresarial da Universidade  
Federal do Paraná, para obtenção do título de  
Especialista em Marketing.**

**Orientador: Prof. Paulo Prado**

**CURITIBA  
2004**

*Dedico esta monografia aos meus pais  
pelo total apoio, e a todos que  
contribuíram para mais este passo, de  
grande importância para realização das  
minhas metas e sonhos.*

*Agradeço aos meus pais e avós por  
todo o carinho e suporte recebidos.*

*"A mente que se abre a uma nova idéia  
jamais voltará ao seu tamanho original".*

*Albert Einstein*  
☆ 1879 † 1955

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	1
2.1 O MARKETING.....	1
2.1.1 Conceitos.....	1
2.1.2 Definições .....	1
2.2 TERCEIRO SETOR .....	6
2.2.1 Cenário Brasileiro.....	7
2.3 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	9
2.3.1 Histórico .....	9
2.3.2 O conceito de Responsabilidade Social.....	10
2.3.3 Definições.....	10
2.4 O BALANÇO SOCIAL.....	14
2.4.1 Histórico.....	14
2.4.2 Conceitos. ....	15
2.5 SOCIAL ACCOUNTABILITY – SA 8000.....	17
2.6 O MARKETING SOCIAL .....	18
2.6.1 Histórico .....	18
2.6.2 Fases do Marketing Social.....	19
2.6.3 O Marketing Social no Brasil.....	21
2.6.4 O Marketing Social e sua relação com a Responsabilidade Social.....	23
2.6.5 Os P's do Marketing Social.....	25
2.6.5.1 Produto.....	25

2.6.5.2 Preço .....	25
2.6.5.3 Praça .....	25
2.6.5.4 Promoção.....	26
2.6.5.5 Pessoal e público.....	26
2.6.5.6 Parcerias.....	27
2.6.5.7 Processos.....	27
2.6.6 Ilustração - Mix do Marketing Social.....	28
2.6.7 Tendências.....	29
2.6.8 Problemas do <i>Marketing Social</i> .....	29
2.6.9 Divulgação das ações de Marketing Social.....	31
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>32</b>
3.1 ESTE BANCO EXISTE? SIM, ESTE BANCO É REAL.....	32
3.1.1 A empresa.....	33
3.1.1.1 Números.....	34
3.1.1.2 Missão.....	34
3.1.1.3 Valores.....	35
3.1.2 De dentro para fora.....	36
3.1.3 Inovações do Banco Real.....	39
3.1.4 Projetos promovidos e/ou apoiados.....	42
<b>4 RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>45</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>48</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>
<b>7 ANEXOS.....</b>	<b>53</b>

## **RESUMO**

Hoje em dia ao planejar suas estratégias as empresas estão enfrentando uma nova realidade do mundo dos negócios.

Já não é suficiente apenas se preocupar com a satisfação e interesse dos clientes e na obtenção de resultados lucrativos. Atualmente, as empresas também têm que se dedicar aos seus deveres sociais perante a sociedade, como a preservação do meio ambiente e o bem estar do consumidor e da comunidade. Objetivando um equilíbrio entre os interesses da instituição com os do meio ambiente onde está inserida.

É neste contexto que a Responsabilidade Social nas empresas ganha destaque e importância, e surge então o Marketing Social, como uma ferramenta estratégica para divulgar, esclarecer e promover a mudança social, assim como, contribuir positivamente para a imagem da organização. Mas, isso apenas acontecerá caso a causa defendida esteja realmente incorporada aos valores, princípios e atitudes da empresa.

**Palavras chave:** Responsabilidade Social e Marketing Social

## **ABSTRACT**

Nowadays when companies start planning their strategies, they have to face a new business reality.

It hasn't been enough just concern about customer interests, satisfaction and profitable results. Now they also have social dues to take part, such as the environment preservation and ways to contribute to the well being of the whole community. Aiming to reach an equality between the organization and the local population interests.

In this context, Social Responsibility has, day-by-day, standing out in the business world, and then Social Marketing appears as an important strategic tool for the company in a way to spread, explain and promote the social change in the society, as well as, gain benefits to the companies image. Although this only can happen if the causes taken by the companies have really been incorporated into their values, and attitudes.

**Key words: Social Responsibility and Social Marketing.**

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente os conceitos de Marketing Social e Responsabilidade Social vêm sendo utilizados e definidos de forma confusa e errônea pelas empresas e pela sociedade em geral.

Em ações de Marketing, de cunho estritamente mercadológico, é utilizado o termo Marketing Social apenas com interesse em fortalecer a marca e imagem da empresa perante a comunidade, sem demonstrar nenhuma real preocupação com o bem-estar social, ou em compreender o que engloba o conceito de ser uma empresa socialmente responsável.

Desta forma, o presente trabalho pretende contribuir com o esclarecimento destes conceitos, analisando a importância da Responsabilidade Social e das ações de Marketing social, utilizando-se, como ilustração, o estudo de caso do BANCO REAL ABN AMRO, ganhador do Grande Prêmio Valor Social 2003, realizado pelo jornal Valor Econômico com apoio do Instituto Ethos e Akatu.

Sendo as principais questões a serem abordadas neste trabalho:

- Conceito e análise da Responsabilidade social;
- Reflexões sobre o Marketing Social;
- Análise da relação entre a Responsabilidade Social e o Marketing Social;
- Problemas e benefícios das ações de Marketing Social;
- Confronto dos conceitos apresentados com o estudo do caso do BANCO REAL.

A monografia está dividida em três partes. E utilizou-se como metodologia, o levantamento de informações juntamente com a empresa analisada, além de dados documentais – livros, revistas e *sites*.

A primeira parte do trabalho é dedicada à Revisão teórica empírica do assunto, ou seja, o embasamento teórico do trabalho. Nesta etapa, serão apresentados alguns tópicos relativos ao assunto, tais como, os conceitos de Marketing; o Terceiro setor; os cenários atuais, tendências e a realidade brasileira; conceitos de responsabilidade social e Marketing social e a relação estabelecida entre ambos; o Balanço social, *Social*

*Accountability* 8000; o Marketing Social no Brasil, os P's do Marketing social e os problemas relacionados a essas ações.

A segunda parte abordará o estudo do Caso do BANCO REAL, primeiramente apresentado um histórico da empresa, seus números, missão e valores. Seguindo com a apresentação de suas inovações, ações de sustentabilidade e responsabilidade social, além dos projetos promovidos e/ou apoiados pela instituição.

Finalizando, a última parte dedica-se a análise crítica do estudo de caso e conclusão, confrontando a teoria com a prática, oferecendo sugestões e recomendações que possam contribuir para o aperfeiçoamento de novas ações.

## 2.1 O MARKETING

### 2.1.1 O conceito de Marketing

Hoje em dia, com a popularização do termo Marketing, há uma visão bem distorcida do seu real propósito como ferramenta estratégica. Segundo Rimar Richers, freqüentemente, observa-se o uso de expressões como: “Isso é uma jogada de Marketing”; “isso não passa de Marketing”<sup>1</sup>. Usando-se o termo sem muita preocupação com o seu significado. Todavia, há meio século, praticamente ninguém conhecia a palavra Marketing, mas desde então, ela tem se difundido entre nós com impressionante rapidez.

Ao contrário do que se pensa popularmente o Marketing pode ser uma ferramenta útil, pois consiste em um processo gerencial que envolve análise de cenários, identificação de públicos, pesquisa de necessidades e expectativas, formatação de serviços, construção de imagem e oferta de valor e estratégias de comunicação.

### 2.1.2 Definição de Marketing

De acordo com a *American Marketing Association (AMA)*, “Marketing é o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. É o processo de planejamento e execução da criação, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e/ou serviços, com vistas a criar os intercâmbios que irão satisfazer as necessidades dos indivíduos e organizações”<sup>2</sup>.

Por sua vez, Peter Drucker, prefere definir o Marketing de um modo mais direto: “Marketing é todo o empreendimento considerado do ponto de vista do consumidor”<sup>3</sup>.

Já na definição proposta por Philip Kotler (1991), um dos papas do Marketing na modernidade e citado por Márcio Schiavo, “Marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas e projetos formulados com o objetivo explícito de propiciar trocas voluntárias de valores com o mercado-alvo, com o

---

<sup>1</sup> RICHERS, R. Marketing, uma visão brasileira. São Paulo: Nobel, 2001.

<sup>2</sup> *American Marketing Association Journal*, 1982, p.3.

<sup>3</sup> DRUCKER, P. *The age of social transformation*. New York: Atlanta, 1994, p.47.

propósito de atingir objetivos operacionais concretos". Ou ainda, "Processo pelo qual indivíduos ou grupos obtêm o que precisam e desejam através de trocas de produtos e valores. (...) Atividades como desenvolvimento de produtos, pesquisa, comunicação, distribuição, preços e serviços são as atividades centrais do Marketing"<sup>4</sup>.

A administração de Marketing, ou seja, a administração de empresas que utiliza processos de Marketing, deve assumir que "para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes".<sup>4</sup>

"No entanto, o conceito de Marketing não significa que a empresa deva dar a todos os clientes o que eles desejam. Os profissionais de Marketing devem equilibrar a geração de mais valor para os clientes com a obtenção de lucros para a empresa."<sup>4</sup>

Assim sendo, para a elaboração e execução de um plano de Marketing, há que se levar em consideração as diferentes necessidades, expectativas e desejos do(s) mercado(s) em que se pretende atuar, além do uso efetivo das técnicas de estabelecimento de preço, comunicação e distribuição, para informar, motivar e servir aos respectivos mercados.

Outras definições ainda poderiam ser transcritas – sem, no entanto, acrescentar novos conteúdos ao conceito clássico de Marketing, que significa atuar no mercado, com toda a sua dinâmica e compreendido em suas diversas variáveis inter-relacionadas umas às outras.

Constata-se que em todos os conceitos citados, é persistente a presença de alguns elementos mercantilistas dando ênfase às relações de troca que acontecem baseadas na demanda e oferta do mercado, visando sempre à satisfação de necessidades e desejos dos consumidores e em contrapartida atingir as metas das organizações.

Conclui-se que, é preciso reconhecer a necessidade de considerar todos os *stakeholders* ao projetar e implementar estratégias de Marketing. McCarthy (1996) diz que as ferramentas de Marketing interagem entre si processando ligação entre a

---

<sup>4</sup> KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing, 1998, p. 8 a 11.

organização e o ambiente onde atua para atender à consecução dos objetivos e à missão organizacional.

Em termos práticos, o Marketing age como orientador da empresa com base em informações, e seu planejamento é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente. Uma vez reconhecidos e analisados os ambientes de Marketing, a empresa pode avaliar a sua capacidade de interagir, seu comportamento provável e as conseqüências estratégicas de suas relações ambientais.

## 2.2 TERCEIRO SETOR

Má distribuição de renda, fome, miséria, degradação ambiental, estes são apenas alguns males que afetam a sociedade moderna. Como resposta aos grandes problemas sociais da nossa atualidade, as pessoas começaram a se mobilizar, buscando alternativas e formas para contribuir com o bem-estar da sociedade como um todo e com o meio ambiente em que vive.

Historicamente temos o Estado com uma função precípua de regular e controlar os fatos sociais buscando um equilíbrio para as relações que promovam o bem-estar social. 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%. Já no Brasil, este número não passa de 20%.

“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”.<sup>5</sup> Defende Joaquim Falcão, membro do Conselho do Comunidade Solidária e professor da Fundação Getúlio Vargas e da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Segundo Sérgio Midlin, presidente da Fundação Telefônica, Conselheiro do Instituto Ethos e um dos nomes mais respeitados do Terceiro Setor: “Cabe à sociedade civil fazer investimentos complementares e inovadores”.<sup>5</sup>

Com isso, aos poucos foram surgindo novos atores também desempenhando estes papéis, tais como a Sociedade Civil Organizada (ou o chamado Terceiro Setor) e o mercado socialmente responsável. No livro 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado, Andrés A. Thompson define o terceiro setor: “se trata de todas aquelas instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem proposta de interesse público”.

Ou seja, caracterizam-se por Terceiro Setor as organizações, entidades beneficentes ou sem fins lucrativos, fundações, ONG's e voluntários que desenvolvem ações que

---

<sup>5</sup> Revista Amanhã , jun. 2002, p.70 a 71.

giram em torno da responsabilidade social, a conduta ética, a prática da solidariedade, e do exercício pleno da cidadania.

Essa área, tradicionalmente, era o reduto onde as “senhoras da sociedade” realizavam ações de cunho social, exercitando sua vocação para a benemerência ou filantropia, através de atividades como bingos, eventos beneficentes, entre outros. Hoje, porém, estas realizações perdem cada vez mais espaço para o Terceiro Setor. Com o seu crescimento – tanto em volume de recursos financeiros quanto em relevância social e política – e a sua conseqüente profissionalização, as modernas técnicas de gestão dos negócios foram, pouco a pouco, sendo incorporadas à área social. E atualmente, utilizam-se do Marketing como ferramenta para gerar mudanças de posicionamento e comportamento na sociedade, buscando sempre o bem-estar coletivo.

### 2.2.1 Cenário Brasileiro

No último relatório da ONU foi apresentado que o Brasil possui 33,5 % de sua população abaixo da linha da pobreza e o país também apareceu na 73o. posição no ranking de desenvolvimento humano, ficando atrás de alguns países africanos. Estes números confirmam o grande problema social que o país enfrenta atualmente.

Procurando alguma solução para esta situação, aumenta cada vez mais o número de brasileiros que dedicam parte de seu tempo para causa social, movidos pela vontade de se integrar a um ambiente coletivo e a fim de promover a mudança social. As camadas mais ricas da população começam, também, a ter consciência de que sua própria segurança está ameaçada dia a dia pelo crescimento da miséria e a conseqüente violência. Além disso, a presença de artistas e figuras ilustres favorece o aumento do voluntariado por parte da população em geral. No Brasil, cerca de 16% das pessoas com mais de 18 anos são voluntárias de projetos sociais em todo o país, aproximadamente 12 milhões de pessoas.

E este espírito de mudança também se reflete no Segundo setor, de acordo com um levantamento do Instituto Ethos, pelo menos 20 empresas no país já têm uma área

dedicada a tratar de assuntos sociais, o que reforça que a responsabilidade social deixa de ser uma visão individual e passa a fazer parte de uma estratégia corporativa.

Os primeiros passos já foram dados, mas ainda existe uma longa caminhada para construção de uma sociedade mais justa e engajada no bem-estar coletivo.

## **2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

### **2.3.1 Histórico**

No início do século passado as estratégias empresariais giravam em torno da produção. De acordo com Duarte e Dias (1985), as preocupações estavam voltadas para o “espaço interno” das empresas, para aspectos da organização que os administradores pudessem influenciar diretamente.

Com o passar do tempo, os administradores foram percebendo que o desempenho dos sistemas organizacionais dependia de outros elementos e que também deveriam adequar-se a eles. Para Chiavenato (2000), as organizações operam dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver, se manter e se desenvolver. Os recursos e as informações necessárias para o funcionamento das organizações são obtidos do ambiente e para ele dirigem o resultado das suas operações.

Desta forma, as empresas que inicialmente eram orientadas apenas para a maximização dos lucros, sem considerar aspectos políticos ou sociais influenciadores na tomada de decisão tiveram que englobar ao seu ambiente de negócios a preocupação com as rápidas transformações provindas do ambiente externo.

Assim, ao econômico, acrescenta-se o social e a empresa moderna conscientiza-se que suas decisões e resultados das suas atividades estão sendo questionadas pela sociedade e atingem todos os agentes que constituem seu ambiente interno e externo; ou seja, os trabalhadores, sócios, dirigentes, acionistas, fornecedores, clientes, concorrentes, governo, comunidade e meio ambiente são afetados pelas práticas corporativas.

Segundo Duarte e Dias (1985), nenhuma organização por mais antiga e conservadora que seja, conseguiria manter-se imutável em meio a tal processo de mudança; à medida que o ambiente se transforma, mudam os valores culturais, padrões de comportamento e surgindo novas expectativas para o papel das organizações; a sobrevivência das organizações passa a depender de sua flexibilidade em aceitar novos paradigmas.

Um dos fatores que pode ter contribuído para a empresa considerar as relações com os *stakeholders* internos e externos foi, de acordo com Bonilla (2000), a introdução da gestão baseada na qualidade total. Segundo este autor, a qualidade total se apresentaria como um caminho ou um recurso necessário à empresa que deseja acompanhar a trajetória de mudanças que estão ocorrendo, o que significa assumir junto com a produtividade e o lucro, responsabilidades sociais, éticas e ambientais.

### 2.3.2 O conceito de Responsabilidade Social

Em 1998, sessenta representantes dos mais diversos grupos de interesse, reunidos sob os auspícios do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, lançaram, na Holanda, as bases do conceito de Responsabilidade Social Corporativa.

De acordo com aqueles grupos, a Responsabilidade Social Corporativa englobaria tanto a dimensão social quanto a econômica e ambiental, a partir de valores fundamentais da sociedade, tais como: os direitos humanos, direitos dos empregados, a proteção ambiental, o envolvimento comunitário, a relação com fornecedores, o monitoramento e avaliação de desempenho e os direitos dos grupos de interesse.

Portanto, responsabilidade social corporativa, não se reduz apenas à racionalidade instrumental, mas requer a necessidade de se discutir um novo conceito de empresa, que incorpore novos valores nas relações sociais, econômicas e políticas.

### 2.3.3 Definições de Responsabilidade Social

Dentre muitas definições sobre responsabilidade social, destaca-se o apresentado no Relatório do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social, denominado “Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social” (2.000, p. 4 a 6):

“A responsabilidade social corporativa (ou cidadania empresarial), portanto, não está situada apenas no âmbito da caridade ou da filantropia tradicionalmente praticada pela iniciativa privada. Seu conceito está muito mais próximo das estratégias de

sustentabilidade de longo prazo das empresas que, em sua lógica de performance e lucros, passam a incluir a necessária preocupação com os efeitos das atividades desenvolvidas e o objetivo de proporcionar bem – estar para a sociedade. Assim, o tema permeia a estrutura organizacional e gerencial das firmas e grupos, concretizando-se, de forma distributiva, pelo destino de parte da riqueza adicional produzida em benefício de funcionários e seus familiares e pela realização de ações cooperativas com o desenvolvimento das comunidades, em nível local, regional e nacional, as quais podem ou não se relacionar diretamente com os objetivos do negócio empresarial”.

Sendo assim, a responsabilidade social é vista como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral, e uma forma de prestação de contas de seu desempenho, baseado na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem.

Claúdia Vassalo, refletindo sobre o conceito de responsabilidade social associando-o ao conceito de Marketing, proposto por Kotler, afirma que “Responsabilidade social não é Marketing. Ou, pelo menos, não é o Marketing que a maioria das empresas usa para vender seus produtos. É coerência de valores e atitudes. É uma forma de ver os negócios, de perceber as demandas do mercado. São posturas que influenciam cada decisão dos executivos da corporação e podem criar dilemas”<sup>6</sup>. Já, Oded Grajew, Presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, cita:

“Responsabilidade social é uma forma de gestão empresarial que envolve a ética em todas as atitudes. Significa fazer todas as atividades da empresa e promover todas as relações - com seus funcionários, fornecedores, clientes, com o mercado, o governo, com o meio ambiente, e com a comunidade - de uma forma socialmente responsável. Ética não é discurso, é o que se traduz em ação concreta. Na hora de escolher um produto, um processo de fabricação, uma política de RH, o que fazer com o lucro da empresa, qualquer decisão deve ser pautada por esses valores”.<sup>7</sup>

Desta forma, Oded Grajew confirma a ética como sinônimo da responsabilidade social. Ainda, segundo o Instituto Ethos, a gestão com responsabilidade social propicia a valorização da imagem institucional e da marca, uma maior lealdade do consumidor,

<sup>6</sup> Revista Exame. Agenda para o futuro. Jan. 99, p.64-79

<sup>7</sup> Você S.A.- Ano 2 - no 15 - setembro/1999

maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade, capacidade de adaptação e longevidade.

Para Fábio Barbosa, presidente do BANCO REAL ABN AMRO “a responsabilidade social engloba tudo que se faz no dia-a-dia. Mas está errado quem acha que apenas patrocinar ações em áreas carentes é suficiente. Alguns bandidos fazem isso nas favelas e nem por isso são socialmente responsáveis. O conceito moderno é fazer as coisas de maneira sustentável no dia-a-dia”.<sup>8</sup>

Mais uma vez, a ética e a opção pelo bem aparecem na definição de responsabilidade social. Do livro *Corporate Citizenship* extraiu-se o seguinte conceito:

*“the social responsibilities of companies range from compliance with health and safety regulations for employees, to environmental protection to corporate governance. All companies have economic, social, ethical and environmental responsibilities, some of which require compliance with the law, others requiring discretionary action to ensure that the company does not knowingly operate to the detriment of society. At the heart of the CSR movement are the issues of transparency and accountability so that all stakeholders, and the company itself, audits and reports on its ethics and financial, social and environmental affairs.”*<sup>9</sup>

A responsabilidade ética aparece como dominante nesta conceituação, uma vez que além de estar de acordo com a lei, a empresa precisa operar a favor, e pelo bem da sociedade e não em detrimento dela.

Dibb, Simkin, Pride e Ferrell, em *Marketing Concepts and Strategies*, elaboraram a seguinte definição: “*Social Responsibility in Marketing refers to an organization’s obligation to maximize its positive impact and minimize its negative impact on society. Whereas ethics relate to individual decisions, social responsibility concerns the impact of an organization’s decisions on society.*”<sup>10</sup>

Apesar de distinguir a responsabilidade social da ética, os autores colocam os dois conceitos no mesmo patamar. Para eles, a única diferença é que a ética estaria em uma dimensão individual – uma visão um tanto quanto polêmica – e a responsabilidade social estaria no contexto das empresas. De toda forma, podemos dizer que em termos

<sup>8</sup> Jornal O Globo. Jul. 2003, p. 4.

<sup>9</sup> MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K. e COLEMAN, G., *Corporate Citizenship. Successful strategies for responsible companies*. 1998, p.284

de conteúdo os conceitos se equivalem, pois a empresa que busca maximizar impactos positivos em sua atuação está buscando o bem através de suas ações.

Para Anita Roddock, fundadora da *The Body Shop*, rede de cosméticos que fatura cerca de 600 milhões de libras e tem atualmente 1,6 mil pontos de venda em 47 países, a responsabilidade social é uma fonte de estímulos recíprocos. “Acredito que a comunidade é uma teia de conexões. É muito fácil falar sobre a responsabilidade social da empresa, mas nós somos constantemente cobrados a respeito do que estamos fazendo em nosso próprio território.”<sup>11</sup>

“É necessário um esforço público para a questão pública ser resolvida. Isso também vale para o empresário. Ele não pode achar que, porque paga impostos e gera empregos, já cumpriu sua tarefa pública. A questão pública não se resume a gerar empregos ou pagar impostos”.<sup>12</sup> Destaca Viviane Senna, do Instituto Ayrton Senna, que mantém inúmeros projetos em educação, saúde, esportes, artes e profissionalizantes.

Baseado nesses depoimentos, conclui-se que responsabilidade social hoje não é mais uma questão de opção, mas de sobrevivência corporativa a longo prazo. E demonstra o comportamento ético e responsável na busca de qualidade nas relações que a organização estabelece com todos os seus *stakeholders*, associado direta e indiretamente ao negócio e incorporado à orientação estratégica da empresa.

---

<sup>10</sup> DIBB, S.; SIMKIN, L.; PRIDE, W. M. e FERREL, O. C., *Marketing Concepts and Strategies*, 1991, p. 634

<sup>11</sup> *HSM Management*. Set.-Out. 1999, p.97.

<sup>12</sup> *Consumidor Moderno*, edição especial. Jul.-Ago. 1999.

## **2.4 O BALANÇO SOCIAL**

### **2.4.1 Histórico**

O Balanço Social se caracteriza pela demonstração das práticas de responsabilidade social, ou seja, por meio desse instrumento a empresa torna públicas as ações sociais que empreende com os seus diversos parceiros: empregados, comunidade, meio ambiente, entre outros.

No Brasil, a idéia da função social da empresa começou a despertar a partir da publicação, em 1965, da “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas” pela Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ACDE).

Nas décadas de 80 e 90, algumas empresas começaram a publicar sistematicamente, por meio de balanços e relatórios sociais, as ações realizadas junto à comunidade, ao meio ambiente e ao corpo de empregados.

Entre as iniciativas pioneiras de elaboração do Balanço Social, a Netrofertil, empresa estatal sediada na Bahia, foi a que primeiro o publicou em 1984, seguindo-se o Sistema Telebrás e em 1992 o Banespa.

O sociólogo Herbert de Souza iniciou em 1997, uma campanha nacional pela divulgação do Balanço Social, por meio de encontros e discussões entre associações de empresas, entre as quais a Associação Brasileira das Empresas de Capital Aberto (ABRASCA), o Inst. Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

A iniciativa do Instituto Brasileiro de Análises Econômicas e Sociais (IBASE) deu origem ao Projeto de Lei 3.116/97 das deputadas federais Marta Suplicy, Maria da Conceição Tavares e Sandra Starling para instituição e obrigatoriedade de publicação do Balanço Social por empresas privadas com mais de 100 empregados.

#### 2.4.2 O conceito de balanço social

Para Gonçalves, “consiste basicamente em reunir e sistematizar a informação da área social em um documento público, onde se possa quantificar dados, mediante o elemento básico do Balanço Social, que são os indicadores sociais”.<sup>13</sup>

E ainda acrescenta que se pode entender o balanço social como um conjunto de informações quantificadas, por meio das quais a organização poderá acompanhar, de maneira objetiva, o desenvolvimento de suas atividades, no campo dos recursos humanos, bem como medir seu desempenho na implantação de programas de caráter social.

Já para Melo Neto e Froes (1999), o Balanço Social é o instrumento de avaliação do desempenho da empresa no campo da cidadania empresarial, pois demonstra todas as ações sociais desenvolvidas em determinado período. Neste instrumento são discriminadas as ações sociais quanto a sua natureza, seja de responsabilidade interna ou externa, a sua especificidade (doações, investimentos) e o valor gasto.

A expressão “balanço social” tem sido definida de várias formas, porém, com pouca divergência quanto ao caráter de prestação de contas das ações sociais. As definições, pelo que se analisa, têm convergido para o entendimento de que o balanço social é um conjunto de informações econômicas e sociais, que tem como objetivo a divulgação de informações sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas e sua atuação em benefício da sociedade.

Assim, aumenta-se a responsabilidade das empresas prestarem contas ao público no que diz respeito a sua atuação social. É ainda um instrumento facilitador e multiplicador do processo de consolidação da responsabilidade social das empresas.

Como diz Kroetz (1999), “o Balanço Social, antes de ser uma demonstração endereçada à sociedade, é considerada uma ferramenta gerencial, pois reúne dados qualitativos e quantitativos sobre as políticas administrativas, sobre as relações entidade/ambiente e outros, os quais poderão ser comparados e analisados de acordo com as necessidades dos usuários internos, servindo como instrumento de controle e

---

<sup>13</sup> GONCALVES, Lima E. Balanço Social da empresa na América Latina. São Paulo: Pioneira, 1996.

de auxílio para a tomada de decisões e adoção de estratégias.”<sup>14</sup> O Balanço Social valoriza a cidadania, além de mapear e avaliar o desempenho social da empresa e, portanto, deve ser encarado também como um instrumento estratégico de Marketing. É importante que a empresa insira o consumidor no contexto de sua atuação social. “Para que ele possa cumprir sua responsabilidade social, deve ter informação e conhecimento.”<sup>15</sup> Daí a importância de um instrumento efetivo e crível de prestação de contas à comunidade como o Balanço Social. Sobre essa questão, a então Deputada Marta Suplicy afirmou, com muita propriedade, que “a informação é um dos pressupostos da cidadania. O Balanço Social é um instrumento de informação”.

---

<sup>14</sup> KROETZ, C. E. S. Balanço social: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>15</sup> ASHLEY, P. A.. et. al. Ética e Responsabilidade Social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2002

## **2.5 SOCIAL ACCOUNTABILITY – SA 8000**

Nas últimas décadas, inúmeras empresas buscaram certificações realizadas por auditorias de renomadas entidades independentes a fim de provar a seus clientes sua priorização e preocupação com a qualidade. Baseado nesse modelo de sucesso, algumas empresas multinacionais resolveram criar uma norma relativa às condições de trabalho, esta norma passou a se chamar *Social Accountability Internacional* – SAI.

A SA 8000 foi elaborada baseando-se nas normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Declaração dos Direitos da Criança da ONU, seguindo o modelo das normas ISO 9000 e ISO 14000 e facilitando assim a implantação pelas empresas que já possuem estes certificados.

Esta norma vem atender a uma necessidade de consumidores mais esclarecidos que se preocupam com a forma como os produtos são produzidos, e não apenas com sua qualidade. Além de outros requisitos da norma que envolve aspectos de segurança e saúde no trabalho, direitos coletivos, discriminação, práticas disciplinares e horários de trabalho. No mundo já são mais de 160 empresas com o certificado, sendo 13 delas no Brasil.

Através da implantação da SA 8000 a empresa demonstra que está preocupada com a responsabilidade social. Portanto, antes de utilizar-se do Marketing Social para divulgar suas ações, as empresas deveriam realizar uma auditoria baseando-se nos requisitos da SA 8000 para verificar se a empresa aplica seus princípios em relação a seus funcionários. Além da certificação internacional também ser uma forma de credibilidade ao trabalho da empresa.

## 2.6 MARKETING SOCIAL

### 2.6.1 Histórico

Segundo Mendonça e Schommer (2000) e Cobra (1997) a expressão Marketing social começa a aparecer no início da década de 70, sendo introduzida por Philip Kotler e Gerald Zaltman, no artigo *Social Marketing: Approach to Plane Social Chance*, publicado em 1971 no *Journal of Marketing*, no qual conceituaram Marketing social como sendo o processo de criação e controle de programas implementados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações relativas ao planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de Marketing. Nesse mesmo artigo, os dois autores defendiam a tese de que o “Marketing social é um dos novos desenvolvimentos mais promissores, cuja efetiva aplicação espera-se que venha a aumentar a eficácia dos agentes sociais de mudança, no sentido de proporcionarem as transformações sociais desejadas”.

Pouco depois, em meados de 1972, Eduardo Roberto publica o livro intitulado *Social Marketing: Strategies for Diffusing the Adoption of Family Planning*. Embora tendo como foco a aplicação dos princípios e métodos do Marketing social aos programas de planejamento familiar, ele baseava-se – em linhas gerais – nas idéias de Kotler e Zaltman, sobretudo quanto à tese de que o Marketing social constituía “uma das principais ferramentas para a promoção de mudanças de comportamentos, atitudes e práticas”.

Em 1978, Philip Kotler, publica no Brasil o livro “Marketing para Organizações que não visam lucro”, onde enfatiza a aplicação do Marketing na área social, resgatando o conceito societal deste e enfocando a questão do bem-estar dos consumidores a longo prazo.

Apesar da grande ênfase dada por diversos autores, ao lançamento em 1989, do livro “Marketing Social: Estratégias para a Mudança de Comportamento Público”, de Philip Kotler e Eduardo Roberto, afirmam que o primeiro livro tratando especificamente deste assunto, com o título específico “*Social Marketing: New Imperative for Public Health*”, é de 1985, escrito por Richard Manoff, que pioneiramente transpõem o conceito de

Marketing para a área da saúde pública. Afirma ainda que a diferença básica entre esses autores estava no enfoque dado à utilização das ferramentas de Marketing para a área social, pois enquanto Manoff evidenciava o uso de meios de comunicação de massa, Kotler tratava sobre a utilização de todas as ferramentas de Marketing.

Márcio Ruiz Schiavo, diretor da Comunicarte Marketing Cultural e Social, confirma esta informação, mostrando que as primeiras discussões sobre Marketing social originam-se na área da saúde pública, principalmente com os estudos sobre epidemiologia realizados pelo Dr. John Snow.

## 2.6.2 Fases do Marketing Social

Dentro do Marketing social encontramos várias fases que abordam diferentes visões sobre o assunto. Na primeira geração, observamos que as estratégias utilizadas nas campanhas de Marketing social, utilizando os meios de comunicação de massa, possuíam como principal limitação o fato dos públicos-adotantes, embora aumentassem seus níveis de consciência e informação, não necessariamente mudavam seus comportamentos sociais.

A segunda geração buscou explicar porque aconteciam estas limitações, ampliando o conceito de Marketing social e oferecendo ferramentas mais estratégicas. Assim, Kotler e Roberto (1992) definem que "Marketing Social é uma estratégia de mudança de comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de Marketing".

É importante observar que nesta definição já se trabalha com um foco mais voltado para a mudança de valores e comportamentos dos indivíduos ou grupos, mas não enfatiza questões sobre necessidades e desejos de consumidores, nem tão pouco produtos, mercados, empresas, ou outros conceitos de origem mercantilista.

Analisando-se alguns conceitos mais recentes, encontra-se a chamada terceira geração. Mendonça e Schommer (2000) trazem a definição proposta por Atucha:

**"Marketing social é uma ferramenta democrática e eficiente que aplica os princípios e instrumentos do Marketing de modo a criar e outorgar um valor à proposta social. O Marketing social redescobre o consumidor por meio do diálogo interativo, o que gera condições para que se construa o processo de reflexão, participação e mudança social. Os resultados são mensuráveis pelos seus efeitos e avaliados pela sua efetividade".<sup>16</sup>**

A tese defendida por Kotler e Zaltman assim como Schiavo, é que o Marketing social, constituía "uma das principais ferramentas para a promoção de mudanças de comportamentos, atitudes e práticas". Colaborando com esta visão, sob um enfoque contemporâneo e baseando-se em aspectos motivacionais e no conceito de mercado social, Schiavo também afirma que, "Marketing social é a gestão estratégica do processo de mudança social a partir da adoção de comportamentos, atitudes e práticas, nos âmbitos individual e coletivo, orientadas por princípios éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social."

Logo, podemos concluir que o Marketing social busca encorajar e transferir para os indivíduos e grupos, modelos ideais para a promoção do bem-estar social, criando novas opiniões e emoções para que haja uma mudança comportamental em relação a questões sociais, e ainda garantindo uma efetividade nas práticas e responsabilidades sociais individuais e coletivas.

Na verdade, estes e outros conceitos e paradigmas de uma gestão social mais estratégica, ainda são muito novos. Dowbor (1999), enfatiza que "(...) os paradigmas da gestão social ainda estão por ser definidos, ou construídos. É uma gigantesca área em termos econômicos, de primeira importância em termos políticos e sociais, mas com pontos de referência organizacionais ainda em elaboração."<sup>17</sup>

Com isso, a visão mais coerente sobre o assunto é a exposta por Kotler e Roberto, Schiavo e Atucha onde o Marketing social é encarado como estratégia de mudanças comportamentais e atitudinais, podendo ser utilizado em qualquer tipo de organização seja pública ou privada, lucrativa ou não, desde que tenha uma meta final de produção

---

<sup>16</sup> ATUCHA, L.M.A.; CALDERON, S. Marketing Social: Aproximaciones Teóricas desde la práctica. La Paz: Seamos, 1995.

<sup>17</sup> DOWBOR, L. O mosaico Partido, a economia além das equações. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

de transformações e impactos sociais. Porém, observa-se que a tendência é que no Brasil, o Marketing social - ou pelo menos tentativas de aplicação ou uso de forma leviana deste conceito - vem sendo utilizado com maior frequência pelas empresas privadas, devido a uma série de questões.

### 2.6.3 O Marketing Social no Brasil

As ações de Marketing social no Brasil iniciaram-se baseados num conceito errado, como descrito por Mendonça e Schommer, "(...) o termo 'Marketing social' está sendo utilizado, especialmente pela mídia, para designar atuação empresarial no campo social com o objetivo de obter diferenciais competitivos, sem que essas ações tenham o objetivo de influenciar em um comportamento coletivo".

O *Social Marketing Institute* (2001), define Marketing social como "o planejamento e a implementação de programas desenvolvidos para gerar a mudança social, usando conceitos de Marketing comercial".

É importante ressaltar que as ações sociais promovidas pelas empresas, classificadas como de responsabilidade social ou qualquer outro termo, na maioria das vezes não utilizam estratégias de Marketing social, mas sim apenas de promoção social utilizando-se de Marketing comercial. Assim, também surgem contradições quanto a estes conceitos.

As especificidades são tantas que autores como Melo Neto e Froes (1999), segmentam o próprio Marketing social, considerando que existem diferentes modalidades deste, citando as seguintes: Marketing da filantropia, Marketing das campanhas sociais, Marketing de patrocínio de projetos sociais, Marketing de relacionamento com base em ações sociais e, Marketing de promoção social do produto e da marca.

Embora não seja uma criação nacional, o Marketing social em geral feito no Brasil tem chamado a atenção de outros países. As iniciativas adotadas aqui estão servindo de modelo para empresas de todo o mundo, diz Paulo Itacarambi, diretor-executivo do Instituto Ethos.

"A década de 90 foi marcada pela valorização da qualidade dos produtos. Agora estamos vivendo um momento de valorização das relações", diz ele. "Ao destinar parte de sua receita para projetos sociais, as empresas estão sendo responsáveis em um dos aspectos de sua relação com a comunidade".<sup>18</sup>

"Quando compra, o consumidor está fazendo uma declaração de valores: valoriza as empresas que, por sua vez, valorizam o ambiente e apóiam projetos sociais"<sup>18</sup>, diz Betty Abramowicz, professora de responsabilidade social na Escola Superior de Propaganda e Marketing (SP).

O fato é que, no final, todos são beneficiados: o consumidor, que se torna mais participativo, as empresas, que valorizam suas marcas, e os projetos, que, além de verba, ganham mais visibilidade.

"O aspecto social é um valor agregado. Não são produtos de caridade."<sup>18</sup> afirma Rodrigo Silveira, diretor de Marketing e licenciamento do Instituto Ayrton Senna.

Ou seja, Marketing social, não é filantropia nem caridade. Não é trabalho voluntário, não está ligado a entidades beneficentes e não se destina a apoiar instituições de caridade. Não tem a ver com eventos para arrecadar fundos.

O Marketing social vai além. Ele visa mudar o comportamento de uma comunidade toda, criar consciência, gerar debates, levantar discussões. É, enfim, a forma que as empresas encontraram para investir em programas de ajuda à comunidade, seja por campanhas, seja por serviços de utilidade pública.

O executivo de Marketing social é o profissional que percebe o que precisa ser feito, monta um projeto, traça uma estratégia e convence uma empresa a adotá-lo.

---

<sup>18</sup> Jornal Folha de São Paulo. Set. 2003.

#### 2.6.4 Marketing Social e sua relação com a Responsabilidade Social

A Responsabilidade Social Empresarial está pautada pela ética - capacidade de distinguir o bem e o mal. É a preocupação que as empresas, pessoas e governo tem pelo social. A empresa, amplia seu papel: além de ser agente econômico, passa a ser também agente social. Este é, por consequência, o novo modelo comportamental das relações sociais, econômicas e políticas. Somando-se a isto o estímulo ao exercício da cidadania.

Marketing Social é um eficaz instrumento estratégico, que tem como objetivo a mudança de comportamento da sociedade para o bem-social, utilizando ferramentas mercadológicas, técnicas de Marketing e tem por princípio a Responsabilidade Social Empresarial.

Sendo assim, não há Marketing Social sem Responsabilidade Social. Porém , é possível praticar a Responsabilidade Social e não fazer Marketing Social. Sem uma base sólida o Marketing Social, que é uma atividade sistêmica de caráter estratégico, servirá apenas como uma tática para divulgar a empresa pelo social.

Uma pesquisa realizada pelo instituto Ethos em 2002 mostrou que 83% dos consumidores acham que as empresas podem ajudar a reduzir os problemas sociais no Brasil e 78% dos consumidores compram produtos veiculados a uma causa. Foi neste cenário que surgiu há poucos anos o Marketing social, e, com ele todas as interpretações errôneas e confusas no mercado.

Algumas empresas que fazem ações sociais, acham que estão realizando Marketing social, organizações e o próprio mercado confundem Marketing Social com Responsabilidade Social. A confusão dos conceitos, definições e utilização dos mesmos gera na sociedade uma imagem errônea das ferramentas mercadológicas e da responsabilidade social. Como comprovado numa pesquisa do Instituto Ethos realizada em 2002.

O que as empresas estavam focando ao investir em Campanhas sociais?\*

Percepção da motivação

Mercadológica	45,45%
Visão social	25%
Outros	15,85%
Altruísmo	9,20%
Ideológica	4,50%

\*Fonte: USP/Andi/Ethos 2002

Algumas empresas entendem por Marketing social um proveitoso oportunismo, acreditam que basta desenvolver algum projeto filantrópico para ser percebidas como marcas cidadãs ou uma empresa responsável socialmente. Engano, uma vez que marca - cidadã ou empresa responsável socialmente é a que expressa a sua responsabilidade social de forma contínua, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida social, não podendo assim, em hipótese alguma, ser encarado como modismo passageiro. Responsabilidade social é, antes de tudo, responsabilidade, reflexo de todo um leque coerente de valores e éticas. Nada que possa existir apenas pelo prazo de uma promoção. Verdade que as organizações voltadas à construção de uma responsabilidade social estão desenvolvendo sólidas pontes de empatia com os consumidores.

Ações sociais duradouras, bem planejadas com base na responsabilidade social e ética, comunicadas de forma adequada, trazem frutos duradouros. O mais é irresponsabilidade social.

Com base na responsabilidade social aliada ao princípio da ética, o Marketing social é uma excelente ferramenta mercadológica, pois através do uso do Marketing social se consegue mudar o comportamento por parte da sociedade de forma a melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade. Além de trazer credibilidade ao nome da empresa junto aos clientes e consumidores, podendo chegar a construir em longo prazo um valor diferencial para a marca e uma vantagem competitiva para as empresas.

## 2.6.5 Os P's do Marketing social

### 2.6.5.1 Produto

Na maioria dos casos, o produto do Marketing Social não é físico, na maioria das vezes é intangível, podendo variar de um simples atendimento a campanhas de preservação ambiental. Segundo Castanheira e Dangui, “o produto de Marketing Social é o comportamento ou oferta que o programa quer que o público adote. (...) 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”<sup>19</sup>.

Portanto, o produto se configura, quando a população percebe a existência de algum problema afetando a sociedade. O Marketing Social, então, procura a melhor solução para conscientizar a população e/ou o governo do problema identificado. Pode também se estender, e tentar dar solução ao problema, arregimentando pessoas e captando recursos.

### 2.6.5.2 Preço

O preço pode ser monetário, porém, na maioria dos casos, o preço é não tangível, requerendo o engajamento da sociedade ou de algumas pessoas em um programa ou projeto, sendo o preço as horas e esforços dedicados, como no trabalho voluntário. Quando é tangível este preço pode estar sendo relacionado a uma doação ou contribuição, mas o que mais pesa é o seu valor agregado. Já que o motivador da contribuição é a responsabilidade pessoal com a sociedade.

### 2.6.5.3 Praça

Forma de distribuição, neste caso, se refere ao local onde os produtos podem ser adquiridos – bens tangíveis, em geral um espaço dentro de um *Shopping Center*, ou até um espaço público – distribuição de camisinhas durante o Carnaval. Se o produto é

---

<sup>19</sup> CASTANHEIRA, M.A.V.; DANGUI, R.V.B. Marketing Social e Responsabilidade Social : Estratégias de qualidade para o novo milênio, 2001.

intangível, se refere ao local onde o serviço é prestado. Desta maneira podem-se se utilizados os mesmos canais usados no Marketing tradicional, considerando-se, é claro, o público a ser atingido e suas expectativas.

#### 2.6.5.4 Promoção

De maneira geral, o Marketing social utiliza-se dos mesmos veículos de promoção utilizados pelas empresas ou pelo governo, porém, devido ao seu caráter, procura e normalmente consegue, espaços gratuitos, ou descontos importantes no preço dos veículos. Em muitos casos, a comunicação boca a boca, ou a distribuição de folhetos em locais adequados já são suficientes para a divulgação do projeto.

Aos 4 P's tradicionais, alguns autores como Booms e Bitner (1981) e Sina e Souza (1999) sugerem novos P's relacionados ao Marketing de serviços e que se encaixam perfeitamente ao Marketing social. Alguns deles são:

#### 2.6.5.5 Pessoal e público

É essencial o envolvimento, o interesse com a causa. É uma certa capacitação ou treinamento para prestação de serviços especiais para a sociedade. No caso de uma empresa, há de se considerar seus públicos tanto externos quanto internos. Uma vez que o trabalho tem que ser feito de dentro para fora. Ou seja, antes de querer modificar a sociedade a empresa tem que modificar a si própria, reavaliando seus conceitos e formas de atuação.

#### 2.6.5.6 Parcerias

Estabelecer parcerias com organizações que possuam o mesmo objetivo pode ser positivo, a fim de conseguir maior mobilização e até mesmo financiamento para algumas causas. Também, no setor empresarial é importante que o relacionamento entre a empresa e seus parceiros visem o mesmo objetivo.

Sendo que, de nada adiantará a empresa praticar ações contra o desmatamento se um de seus parceiros, por exemplo um fornecedor, comete esta transgressão.

### 2.6.5.7 Processos

A apresentação, o ambiente físico no qual o público alvo pode ver e interagir com a proposta por meio de pessoas ou máquinas. E os processos invisíveis, como os processos de produção ou tudo que acontece nos bastidores. A interação entre o interno e o externo e a coerência do discurso apresentado, são itens de extrema importância dentro do processo.

Para que o público adote e reconheça uma causa, ele precisa acreditar e sentir segurança na proposta e interesses da organização. Isso se dá, por meio da transparência e comprometimento dos processos estabelecidos entre as partes envolvidas.

### 2.6.6 Mix do Marketing Social

Ao apoiar uma causa sobre a prevenção do câncer de mama para mulheres, uma empresa poderá focar cada elemento do Mix da seguinte maneira:

*Produto:* o auto exame periódico ou o preventivo realizado anualmente com seu médico de confiança.

*Preço:* estaria relacionado ao custo monetário do exame, ao tempo gasto para realizá-los, ou até mesmo relacionado ao desconforto, medo e até mesmo vergonha para algumas mulheres mais conservadoras.

*Promoção:* a campanha pode utilizar-se de inúmeras formas para sua divulgação como em folhetos educacionais (auto-exame), na mídia de massa, por meio do merchadising social nas novelas – trabalho realizado pela Comunicarte na Rede Globo. Eventos patrocinados pela empresa, como a corrida pela vida realizada recentemente pela Avon em grandes capitais brasileiras.

*Praça:* a escolha da praça estaria relacionada com a promoção, podendo ser desenvolvida em consultórios médicos (folhetos), ou até mesmo numa van móvel em algum evento que traria informações sobre a prevenção da doença.

*Público:* utilizar-se de pessoas influentes, especialistas no assunto ou de grande empatia com o público alvo certamente geraria maior confiança no público-alvo e assim maior facilidade na aceitação da questão proposta.

*Parcerias:* organizações médicas, grupos de apoio, associações de classe e até mesmo parcerias com outras empresas podem ser estabelecidas a fim de gerar uma maior mobilização e envolvimento entre a comunidade e esses setores.

#### 2.6.7 Tendências

As empresas bem sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e conseguindo criar novas soluções para essas necessidades. Segundo Kotler (2000) as tendências são mais previsíveis e duradouras que os modismos e revelam como será o futuro.

Nos livros *the Popcorn report* (1992) e *Clicking* (1996) a autora Faith Popcorn identificou algumas tendências culturais que afetariam a economia americana e que também podem ser facilmente reconhecidas na realidade brasileira.

Entre elas encontramos a S.O.S (Salve O Social) que relata o desejo de tornar a sociedade mais responsável com relação à educação, à ética e ao meio ambiente.

E o consumidor vigilante que mostra a intolerância para com produtos de baixa qualidade e serviços inadequados. Os consumidores vigilantes querem que as empresas sejam mais conscientes e sensíveis. Por isso, reagem, boicotam e escrevem cartas.

Desta forma, essas tendências apontam um consumidor preocupado com o seu bem-estar e da comunidade. Deixando claro, que a melhor saída para as empresa, é praticar um marketing mais responsável socialmente. Em 1998, quando o Instituto Ethos foi

criado, apenas 11 empresas faziam parte dele – as fundadoras. O cenário hoje é bem diferente: já são 748 associados. Desse total, 30% são filiais de multinacionais e 20% de pequeno porte ” Isso não quer dizer que todas sejam 100% responsáveis, mas sim que têm o desejo de chegar lá” <sup>20</sup> diz Nelmara Arbex, responsável pela área de gestão do conhecimento do Instituto Ethos. E também foi constatado num levantamento recente que pelo menos 20 empresas no Brasil já têm uma área de assuntos sociais, o que reforça que a responsabilidade social já faz parte das estratégias corporativas. Assim estará agregando valor a sua marca e também incentivando que outras empresas também invistam em projetos que busquem a mudança social.

#### 2.6.8 Problemas do Marketing social

Se por um lado, hoje, os cidadãos, cada vez mais informados e conscientes, esperam que as empresas tenham não só direitos, mas também responsabilidades para com a comunidade onde e com quem atuam, por outro as empresas começam a descobrir que ser socialmente responsável pode se tornar uma vantagem competitiva no seio desta mesma esclarecida e exigente sociedade.

Fontes que exprimem informações sobre o mercado brasileiro relatam que há uma tendência de crescimento no setor social, e isso reflete no Marketing social e no uso correto das suas ferramentas.

As campanhas de mudança social podem alcançar objetivos de influir, determinar e mudar as idéias e as práticas. A deficiência do Estado em atender todas as necessidades sociais, fazendo com que a sociedade sinta necessidade de um maior desenvolvimento de ações e medidas que visem à diminuição dos seus problemas.

E assim o segundo setor engaja-se em apoiar projetos que visem ao bem estar social, desenvolvendo e realizando sua responsabilidade social.

No entanto, o problema maior das empresas é identificar aquela causa de interesse social mais relevante para seu público objetivo e que seja coerente com os valores da

---

<sup>20</sup> Revista Carta Capital. Jun. 2003, p.48

marca. Em primeiro lugar é necessário identificar os valores da marca e os valores do consumidor dessa marca, produto ou serviço. O seguinte passo consiste em distinguir aquelas causas que melhor poderão representar os valores entre cliente e empresa.

Nem toda empresa que se diz responsável realiza um trabalho efetivamente de importância pelo bem-social. Quando é elaborada uma campanha de Marketing social as estratégias utilizadas pelas organizações primeiramente deveriam alcançar resultados sociais, mas analisando mais profundamente estas estratégias e a própria campanha com foco no Marketing social na verdade acabam por objetivar o puro lucro, que envolve aumento de demanda, ou fortalecer sua imagem de marca, mas não o lucro social (bem-social) como é objetivo de uma campanha de Marketing Social. Causando o desconfiguramento de uma campanha de Marketing social para algo que no mercado tradicional chama-se de campanha mercadológica ou ideológica.

Esta é uma mudança de paradigma que uma organização deve realizar se realmente está buscando dentro dos seus valores, cultura, missão e visão a responsabilidade social corporativa.

Em tese o Marketing social é uma ferramenta mercadológica perfeita, mas, no entanto, para utilizá-lo de forma eficiente e atingir o que pretendem, as organizações precisam além de fabricar os seus produtos, utilizar técnicas apuradas de Marketing. Mas o Brasil não vêm obtendo êxito, uma vez que o que a maioria das empresas divulgam não é o bem-social, mas a busca do lucro mascarado no Marketing social, ou seja, utilizando o Marketing social para vender uma idéia de preocupação com o social e a comunidade que esta inserida.

O consumidor moderno não acredita mais em empresas que se utilizam de uma estratégia grosseira ou que tentam apenas "maquiar" atitudes de uma cultura corporativa conflitante com seus valores éticos.

É preciso que se entenda que não há problema em envolver essas ações com as estratégias de Marketing, desde que essa postura seja inserida no contexto de gestão da empresa.

### 2.6.9 A Divulgação das ações de Marketing Social

Quando baseada em objetivos legítimos, como a visão de sustentabilidade e na responsabilidade social. A comunicação se torna uma ferramenta importante na geração de mudança social. É uma forma da empresa prestar contas à sociedade, dos projetos e responsabilidades assumidas, disseminando novas idéias, posicionamentos e estimulando novas iniciativas. E conseqüentemente, desta forma transparente ganhar visibilidade e consolidação da marca como uma empresa séria e comprometida com o bem-estar da comunidade. Segundo Kotler (2000) as empresas precisam se certificar de que estão agindo corretamente e de que estão enviando mensagens honestas aos consumidores.

A participação social das empresas e a posterior divulgação dessas atividades para o público podem reverter em benefícios diretos como: conquista de lealdade dos clientes, aumento na estima dos colaboradores e retorno de imagem. Mas, para isso, a responsabilidade social tem que fazer parte do DNA da empresa. Ou seja, antes de se comunicar com o público externo, a empresa tem que fazer sua lição de casa, cuidando de suas relações com o público interno – fornecedores, funcionários e colaboradores – fazendo com que haja uma coerência no discurso proposto. Pois, só assim ela estará preparada para se adequar mais rapidamente as possíveis cobranças que virão da sociedade, sobre o seu posicionamento.

### 3 ESTUDO DE CASO

#### 3.1 ESTE BANCO EXISTE? SIM, ESTE BANCO É REAL

O interesse em estudar as ações de Responsabilidade Social e Marketing Social do Banco Real surgiu primeiramente graças a inúmeros paradigmas relacionados à imagem das instituições financeiras, que buscam o lucro a qualquer custo, num país deficiente de políticas públicas sociais e necessitando do apoio de outros agentes de mudança.

Mas, felizmente nem tudo é desta forma. Atualmente muitas instituições financeiras estão revendo seu papel na sociedade onde estão inseridas e procuram formas de encontrar um equilíbrio de ações. Sim, eles continuam buscando o lucro, mas agora, não mais a qualquer preço.

Este é o caso do Banco Real, ganhador do Grande Prêmio de Responsabilidade Social do Instituto Ethos e da Revista Valor. Uma instituição financeira socialmente responsável e engajada em diversos projetos que desde 2001, vem agindo não apenas com ações externas, mas também modificando seus procedimentos e atitudes, desencadeando num posicionamento coerente e responsável.

A busca de informações para o desenvolvimento da monografia deu-se através de pesquisas na internet, contato com o núcleo de Responsabilidade Social do Banco Real, pesquisa junto aos colaboradores da empresa, participação em palestras, feiras, debates em grupo e leitura de artigos de revistas e jornais. Procurando-se sempre confrontar a teoria com a prática, analisando possíveis oportunidades e ações que pudessem colaborar para o desenvolvimento da empresa e também o bem estar da comunidade.

Neste confronto, o Banco Real provou que realmente está fazendo um trabalho sério e de acordo com sua missão e responsabilidades com seus colaboradores e a sociedade. Porém, utilizar-se um pouco mais de algumas ferramentas de marketing para divulgar suas ações, geraria maior reconhecimento para empresa - ajudando também a disseminar o comportamento socialmente responsável e aumentando o número de

empresas envolvidas neste processo de mudança social, contribuindo assim para o desenvolvimento de ações que visem o bem estar de toda a sociedade.

### 3.1.1 A empresa

Com experiência de 85 anos no país, o ABN AMRO tem profundo conhecimento no mercado brasileiro. Também está presente em mais de 70 países, sendo um dos maiores bancos do mundo.

A trajetória do ABN AMRO começou em 1917. Em 1945 abriu sua primeira filial na cidade de São Paulo. Em 1963 adquire 50% das ações da Aymoré Financiamentos.

O nome ABN AMRO Bank surge em 1993, quando muda sua sede do Rio de Janeiro para São Paulo, as aquisições do BANCO REAL e do Bandepe acontecem em 1998, e em 2003, a aquisição do Sudameris. Estas foram algumas das mais importantes fases da instituição no Brasil, e hoje é considerada a quinta maior instituição financeira privada do país.

Em 2001, entrou em vigor a nova estrutura mundial do banco, com os seguintes objetivos: aprimorar cada vez mais o atendimento aos clientes, atingir posição de liderança em mercados selecionados e maximizar o valor adicionado para o acionista, amparado por três linhas de negócios:

- *Consumer & Commercial Clients* (Pessoas Físicas e empresas de pequeno e médio porte, e corporações locais);
- *Wholesale Clients* (Atendimento a grandes empresas e instituições com atuação global);
- *Private Clients & Asset Management* (Clientes Private e administração de recursos de terceiros).

O ABN AMRO Brasil engloba um conjunto de empresas:

- ABN AMRO *Bank*
- BANCO REAL

- *ABN AMRO Asset Management*
- BANDEPE
- REAL SEGUROS
- SUDAMERIS

#### 3.1.1.1 Números\*

- 8,3 milhões de clientes;
- R\$ 28,4 bilhões em carteira de crédito;
- 3,1 mil pontos de atendimento próprios em 2003;
- 5,3 mil pontos de venda;
- R\$ 1.137 milhões de lucro líquido;
- 16,6% de rentabilidade sobre o patrimônio líquido;
- 2,0% de retorno projetado ao ano sobre ativos totais;
- R\$ 55,4 bilhões de ativos totais;
- 29 mil funcionários registrados;
- 2.200 funcionários terceirizados.

\*Em 2003, com os dados do Sudameris consolidado.

#### 3.1.1.2 Missão

No Brasil, a missão do BANCO REAL ABN AMRO é:

"Satisfazer o cliente e gerar valor para acionistas, funcionários e comunidades onde atuamos, através de postura ética nos negócios, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos, serviços e, especialmente, pelo atendimento".

De acordo com sua missão, o Banco vai redefinindo o modo de interagir com seus diversos públicos: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade como um todo.

Gerar valor para todos esses públicos é, além de uma causa, uma questão estratégica para nós, diretamente associada à própria sustentabilidade dos negócios e, porque não, do próprio planeta.

Com isso a empresa quer ser reconhecida como uma instituição que visa o bem-estar da sociedade, onde o lucro com a operação bancária é apenas o meio que pode levar ao fim.

### 3.1.1.3 Valores

Os valores são expressos em sintonia com o tempo atual: integridade, respeito, trabalho em equipe e profissionalismo. Acreditando-se que esses valores serão aqueles que triunfarão nas sociedades onde atuamos.

É com base neles que se orientam, tomam-se as decisões de negócio, inspiram-se e se tornam ainda mais competitivos e capazes para cumprir a missão. Os valores corporativos (integridade, respeito, trabalho em equipe e profissionalismo) representam para o BANCO REAL ABN AMRO uma bússola: é deles que vem a orientação para a tomada de decisão.

Os valores corporativos foram definidos mundialmente pelo Banco em 1997. A disseminação aconteceu através de "workshops" com todos os funcionários da Organização, nos quais se discutiu a sua aplicação prática no dia-a-dia. Desde então, dilemas e situações críticas são discutidas rotineiramente na Organização, sempre buscando o alinhamento e a aplicação dos valores corporativos.

A seguir a definição de cada valor corporativo:

- Integridade - Acima de tudo tem-se um compromisso com a integridade em tudo o que é feito, dentro e fora da Organização.
- Respeito – Respeitam-se todas as pessoas independentemente de suas origens, hierarquia, sexo e idade. Valorizando-se a diversidade de idéias e opiniões, tratando com dignidade as diferenças e divergências.
- Trabalho em equipe - O trabalho em equipe é a essência do sucesso como rede bancária internacional. Compartilhando conhecimentos e recursos, visando o benefício de nossos clientes, funcionários, sociedade e acionistas.

- **Profissionalismo** – Compromisso de oferecer aos clientes o mais alto padrão de qualidade. Profissionalismo deve também orientar as relações internas da Organização.

Baseado nesses valores, o Banco deu início a um trabalho voltado para a criação de bases sólidas para a posterior expansão desta filosofia empresarial não só interna como externamente.

### 3.1.2 De dentro para fora

Desde outubro de 2000, o presidente do BANCO REAL ANB AMRO no Brasil, Fábio Barbosa, tomou a frente de uma transformação ambiciosa que busca resgatar o papel dos bancos como agentes do desenvolvimento social, ambiental e econômico.

Em 2001 o Banco iniciou um processo de geração de valor para os diferentes públicos com os quais se relaciona. Este processo implicou na revisão e/ou criação de produtos e processos que viabilizassem a consolidação de um banco sustentável em uma sociedade sustentável.

Tendo como motivação principal o resgate do papel do banco como agente de desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Patrícia Ashley confirma a correta atitude e postura do Banco em suas ações: “O compromisso contínuo nos negócios, através do comportamento ético, que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, pressupondo a realização de decisões empresariais que sejam resultado da reflexão coletiva e interativa dos *stakeholders* quanto aos seus respectivos impactos sobre qualidade de vida atual e futura de todos que sejam afetados pela operação dos negócios da empresa.”<sup>21</sup>

Para isso foram criados um Conselho e três Comitês (Gestão, Mercado e Ação Social) com a participação da presidência, diretoria e funcionários. Os Comitês focam respectivamente os temas de gestão, mercado e ação social. O Conselho tem como

---

<sup>21</sup> ASHLEY, P. A.. et. al. *Ética e Responsabilidade Social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

responsabilidade definir os rumos e avaliar a implementação de todo o processo. O Conselho se reúne a cada dois meses e os Comitês quinzenalmente.

Em 2002, o Banco lucrou 1,2 bilhões de reais, 54,02% superior a 2001. apesar do bom resultado financeiro, várias mudanças estão ocorrendo. A instituição criou a inédita diretoria Executiva de Responsabilidade Social com prazo de validade. A idéia é que ela seja extinta em breve, quando a gestão focada no desenvolvimento sustentável estiver disseminada pela instituição. Exatamente como aconteceu com diretorias de qualidade.

Os 23.000 funcionários do banco já passaram por uma espécie de treinamento para atender os novos ideais. Acredita-se nas mudanças que são desencadeadas de dentro para fora e, assim, se investe na conscientização e mobilização do público interno, adequando as atitudes e práticas do dia-a-dia aos nossos princípios e valores, sempre em sintonia com os anseios mais legítimos da sociedade.

Foi preciso cerca de dois anos para disseminar as novas diretrizes dos negócios para os 23.000 funcionários. A tarefa incluía fazer as pessoas acreditarem que o banco negaria empréstimos a empresas que não agissem de acordo com as leis brasileiras, principalmente as ambientais, contrariando a lógica do negócio de emprestar dinheiro para quem pede dinheiro.

Para fazê-los entender essa nova lógica, o banco já vinha desde 2.000 promovendo seminários internos onde se discutia dilemas éticos sem apontar soluções. Isso porque o banco acreditava que se os funcionários não tivessem estes questionamentos éticos, o projeto de fortalecimento dos valores não iria para frente. Criou-se um movimento que, a partir de um efeito multiplicador, provocou a revisão dos processos e produtos do Banco e passa a envolver, numa segunda etapa, todos os demais públicos da organização.

Esse novo posicionamento foi comunicado ao mercado por meio de campanha publicitária lançada no primeiro semestre de 2003. Isso porque depois que a estratégia se tornou pública, qualquer pessoa pode cobrar coerência do banco, e isso não é visto como um problema, mas como uma oportunidade de corrigir a rota. As cobranças já começaram a aparecer antes mesmo da campanha na mídia de massa. Em meados de

2002, chegou uma carta de um cliente cobrando coerência em relação à atitude de respeito ao meio ambiente. Segundo o cliente, o Real anunciava em “outdoor” muito próximo a uma área de preservação ambiental. A queixa tinha procedência e causou a retirada da placa. O fato provocou uma varredura para saber se não havia outro problema semelhante e serviu como correção de rota.

Hoje o Banco comenta estes fatos em temor e já se pode dizer que eles são positivos e coerentes com sua estratégia. Isso porque mostram que existe de fato o empenho em fazer a ética e o desenvolvimento sustentável presentes no cotidiano.

Ao colocar suas ações de responsabilidade social na mídia, o Banco utilizou-se das ferramentas de Marketing. Entretanto essas foram ações tímidas e muito pouco utilizadas.

A transparência é fundamental neste processo. Esta preocupação, somada à responsabilidade social e ao desenvolvimento sustentável, está afinada com a crença de que não adianta ir bem num país que vai mal. Não há como conciliar no futuro um banco financeiramente bem-sucedido numa nação como os índices de miséria e de desigualdade do Brasil. Para o banco, isso não é sustentável. A idéia é manter um relacionamento de longo prazo com clientes e com a sociedade.

Agindo desta forma, o Banco tenta a todo o momento equilibrar três considerações freqüentemente conflitantes: lucros para empresas, satisfação dos desejos do consumidor e interesses da comunidade.

O objetivo é o lucro, mas não a qualquer preço. Prova disso são os financiamentos socioambientais: quem não está de acordo com as leis brasileiras, não leva dinheiro do banco. E há muito mais: linhas de financiamento para aquecedores solares, kits de conversão de automóvel de gasolina para gás natural, encontros com fornecedores para discutir responsabilidade social, política de microcrédito, diversidade, ecoeficiência, carteira de investimentos em empresas éticas. Essas e outras iniciativas sustentam a afirmação de que o BANCO REAL ABN AMRO é, no mínimo, um banco que está buscando se diferenciar pelos seus compromissos com a sociedade.

### 3.1.3 Inovações do BANCO REAL ABN AMRO

Várias ações lideradas pelas diferentes áreas do Banco visam incluir os conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade em todos os processos organizacionais do Banco.

*Do recrutamento de funcionários à contratação de fornecedores, da criação de produtos e serviços à relação estabelecida com a comunidade local e mais ampla, suas leis, normativas e anseios mais legítimos e universais. A seguir algumas das inovações criadas pelo Banco:*

*Financiamento socioambiental* – Todos os clientes, dos mais diversos setores, com faturamento acima de R\$ 20 milhões já passaram por uma análise socioambiental. Cerca de 350 empresas já responderam um questionário de riscos socioambientais ao renovarem ou solicitarem crédito. Então, o gerente avalia as respostas e, dependendo da empresa, faz consultas a terceiros (ongs, sites da internet e órgãos do governo). Por conta disso, cinco empresas tiveram o crédito suspenso ou foram excluídas da carteira do banco. Porém, antes de excluí-las o BANCO REAL ABN AMRO incentiva as empresas a adequarem os seus negócios às leis ambientais brasileiras. Já que a idéia não é excluir, mas sim fazê-las se adequar. O meio ambiente não sai ganhando se elas forem excluídas da carteira de financiamento.

O Banco também oferece uma série de produtos dirigidos ao desenvolvimento sustentável, como por exemplo, linhas de financiamento para tratamento de afluentes, controle de emissões atmosféricas e outros equipamentos de redução de impacto ambiental. Para pessoas físicas, uma das linhas de financiamento com grande procura é a conversão de automóveis para o uso do gás natural.

Com isso o banco tem descoberto boas oportunidades de negócios, fortalece seu posicionamento no mercado e confirma que é possível ter bons resultados respeitando o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento social.

*Fundo Ethical* – trata-se de um fundo de renda variável, criado em 2001, com carteira composta por um grupo de empresas compromissadas com a governança corporativa,

o meio ambiente e a responsabilidade social. As 18 empresas que compõe o fundo passaram por uma avaliação de um comitê formado por membros do banco e representantes de organizações como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a ONG Amigos da Terra e o instituto Ethos. Em 2002, a rentabilidade do fundo foi de 1,57%, contra 17,85% negativos da média do Ibovespa.

Além disso, segundo estatísticas internacionais as empresas que investem na área socioambiental costumam apresentar um melhor desempenho financeiro, e evitam possíveis riscos futuros.

*Microcrédito* – linha de crédito que oferece empréstimos a pequenas empresas, em regiões de São Paulo, com juros baixos. A experiência piloto começou em julho de 2002, na favela de Heliópolis – a maior da cidade de São Paulo e ajuda a alavancar os pequenos negócios, sendo cada agente de microcrédito uma espécie de consultor financeiro. O programa funciona como um private banking às avessas: dá muita atenção a quem tem pouco.

*Fornecedores* – Em 2001, o banco começou a fazer encontros periódicos com um grupo de 15 empresas para discutir o conceito de Sustentabilidade e Responsabilidade Social. Atualmente este grupo de trabalho conta com a participação dos 40 maiores fornecedores. Além de mobilizar seus fornecedores, o banco criou uma série de ferramentas com o objetivo de garantir que seus fornecedores, além de preço competitivo e boa qualidade, atendam os princípios de responsabilidade social e ambiental. A idéia é avaliar a aderência dos fornecedores a esses critérios, expressos na política de compras e contratações, nas novas cláusulas nos contratos da organização. Os fornecedores são convidados a assinar um compromisso com a busca da adoção de práticas responsáveis também no Pedido de Informação ao Fornecedor (PIF) como é conhecido. Após preencher e enviar o PIF, o fornecedor recebe uma pontuação e uma espécie de cartilha, explicando como ele pode se desenvolver nos temas em que sua avaliação não foi muito boa. É importante reforçar que o banco não tem uma abordagem excludente e que sempre dá oportunidade para o fornecedor rever seus processos. A atitude do fornecedor frente a uma problema identificado é levada

em consideração. No primeiro momento, a idéia é auxiliar as empresas a se adequarem às práticas de responsabilidade social e ambiental, porém no futuro próximo os critérios serão utilizados na seleção dos fornecedores.

*Foco no cliente* – Novo modelo de relacionamento com a idéia de atender as necessidades dos diferentes perfis dos clientes. Como resultado a carteira foi dividida em quatro segmentos (Pessoa jurídica, Clássico, Especial e Premium) e vários grupos de afinidades.

*Diretoria de sugestões e reclamações* – é uma ferramenta importante para dar voz e atender o cliente. Já é famosa, principalmente pela campanha publicitária lançada em 2003. O prazo previsto na lei de resposta para dúvidas e reclamações é de 72 horas. Desde que a diretoria foi criada, em janeiro de 2002, o tempo de resposta para 75% das reclamações e sugestões leva entre 24 e 48 horas.

*Ecoeficiência* – baseada nos 3Rs: reduzir, reutilizar e reciclar . É um processo de educação e conscientização que tem como objetivo implementar uma cultura do consumo consciente dos recursos naturais. O objetivo é combinar o desenvolvimento econômico e ambiental, de maneira sustentável, fazendo com que as atividades diárias sejam modificadas, consumam menos recursos e gerem menos poluição. Para aplicar estes conceitos no trabalho e em casa, os funcionários receberam a cartilha da ecoeficiência, repleta de dicas práticas sobre como o seu estilo de vida impacta no meio ambiente. A equipe do Call Center foi preparada para tirar dúvidas sobre como implementar o programa. O serviço auxilia também o banco a otimizar o processo nos 16 prédios administrativos e nas 100 agências e postos de atendimento básico.

*Diversidade* – inserção da diversidade social como valor nos processos e práticas gerenciais. O Real já revisou processos de recrutamento e seleção para integrar diferentes perfis de profissionais. Várias ações internas são desenvolvidas para discutir a questão com os funcionários, como palestras, concursos de frases e campanhas na intranet. O programa é também divulgado em entidades que trabalham com pessoas portadoras de deficiência e com a comunidade negra. Além disso, estão sendo feitas

adaptações na arquitetura dos prédios e das agências para facilitar o acesso de pessoas portadoras de deficiências.

O Banco almeja cultivar a diversidade não apenas como um valor humano, mas como estratégia pra capacitar a organização a ter uma visão global e integrada da sociedade e assim estimulando a interação e a troca de experiências e vivências. Este trabalho se torna visível ao consumidor nas agências que se depara com um grupo diverso, onde não há espaço para o preconceito.

*Ambiente de trabalho* – se o funcionário não estiver bem com a organização, dificilmente vai contribuir para a realização da missão do banco. O resultado observado de todo este processo é que os funcionários gostam da postura do banco e se sentem envolvidos em todo processo. Na última pesquisa interna, mais de 90% do time declarou sentir orgulho em trabalhar no banco e 89% afirmaram gostar do que fazem. Isso é importantíssimo para o sucesso do projeto e para a coerência da atuação do banco. Outro dado que reforça a adesão dos funcionários é a presença da instituição no Guia Exame – as melhores empresas para você trabalhar.

*Diálogo com stakeholders* – com a experiência junto aos seus fornecedores, o banco iniciou a trajetória de estabelecer diálogos com os diferentes públicos de interesse. Além disso, o banco começou a dar transparência sobre seu posicionamento, incluindo em seus veículos de comunicação (*site*, jornais, revistas) informações sobre as práticas de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Em junho de 2003, o banco lançou uma nova campanha de comunicação que apresenta para o público externo os seus valores e posicionamento, estimulando ainda mais a participação da sociedade na construção de um banco e de uma sociedade sustentáveis.

#### 3.1.4 Projetos promovidos e/ou apoiados

O BANCO REAL ABN AMRO acredita no estabelecimento de parcerias, pois só através do esforço conjunto será possível contribuir de fato para a transformação da sociedade.

Por isso, o Banco atua sempre em parceria com Ongs, consultorias, governo, fornecedores e outras empresas.

*Universidade Solidária* – é patrocinado o Prêmio Banco Real Universidade solidária que estimula as universidades a colocarem as suas competências a serviço de comunidades carentes, envolvendo universitários como voluntários desenvolvendo assim um olhar diferenciado para as questões sociais.

*Instituto Escola Brasil* – É uma ONG mantida pelo Banco que facilita a execução do Projeto Escola Brasil que tem como objetivo contribuir para a melhoria da educação pública através do esporte e da cultura. Através da participação de 3.500 funcionários voluntários em 116 escolas, já foram construídas 18 quadras esportivas, reformadas outras 50 e doados 950 uniformes e 6.500 bolas.

*Banco na Escola* – em 2002, o banco assistiu a Educação como seu foco principal de investimento social. Juntamente com 8 instituições financeiras estrangeiras, foi criada uma parceria com o objetivo de contribuir para a melhoria da gestão dos recursos financeiros das escolas publicas, 892 escolas da Rede Municipal de São Paulo já fazem parte do programa.

*Alfabetização solidária* – o banco apóia o programa que tem como objetivo a redução do índice de analfabetismo do país e contribui para o desenvolvimento sustentado de regiões pobres do país. Já foram capacitados 229 alfabetizadores e atendidos mais de 5.700 alunos.

*Brincando na rede* – o portal do Banco abriga o site direcionado a crianças de 5 a 12 anos, que oferece experiências lúdicas e divertidas que estimula o desenvolvimento educacional. Vem sendo utilizado em vários projetos educacionais mantidos ou patrocinados pelo Banco. Registrando cerca de 10.000 acessos por mês.

*Amigo Real* – programa para incentivar os funcionários a destinar parte do Imposto de Renda devido para projetos que beneficiam crianças e adolescentes.

*Talentos da maturidade* – concurso cultural promovido para pessoas de mais de 60 anos, cujo objetivo é a valorização das pessoas da terceira idade. Em 2002 participaram 19.000 idosos. O principal resultado é o resgate de auto-estima e a socialização. As categorias são artes plásticas, música vocal e literatura (contos ou poesia).

Além desses programas, o banco também patrocinou parte dos 4,5 milhões de reais da restauração do Cristo Redentor e trouxe ao Brasil, pela primeira vez, os quadros do pintor holandês Albert Eckhout.

Todos esses projetos caracterizam-se pela sua consistência, continuidade e abrangência nacional. Com essas ações o Banco confirma seu posicionamento de co-responsabilidade pelo todo, aliando-se às políticas públicas e às organizações do terceiro setor para ampliar e qualificar o atendimento das políticas sociais básicas, assim como exercendo sobre elas um impacto positivo de modificação das condições atuais. Não se tratando simplesmente em fornecer recursos, mas de compartilhar visão, valores, sonhos, conhecimentos e experiências com o objetivo de implementar projetos voltados para a promoção do desenvolvimento social.

#### **4 RECOMENDAÇÕES**

O BANCO REAL desenvolve suas ações estratégicas de divulgação, de inúmeras formas, sendo mais utilizado o marketing direto. Pelo envio de malas-diretas – feitas com material reciclado busca-se difundir a cultura da empresa, reforçar atributos relacionados à marca e demonstrar o compromisso com o meio ambiente, a saúde, a educação e a segurança dos colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade, além de realizar e participar de eventos voltados a causas sociais.

Creio que a utilização deste meio é muito importante para empresa. Entretanto, como sugestão de outros meios de divulgação, vejo a publicação do Balanço Social como um excelente instrumento de comunicação das questões de responsabilidade social adotadas pela empresa. E este meio ainda não foi utilizado pelo Banco, que apenas divulga seu próprio relatório social, disponibilizando seu acesso ao público pelo seu site. Além disso, alguns dos concorrentes do Real já publicam seus Balanços e recebem o selo de certificação do Ibase, podendo utilizá-lo em propagandas, embalagens, etc. E conseqüentemente, sendo reconhecido por suas ações sociais pelo mercado.

A empresa vem mantendo um bom canal de comunicação com seus clientes, com uma boa programação visual nos pontos de venda (agências), contando com folhetos, cartazes e banners, entretanto pouco deste material é dirigido para divulgação dos programas sociais ou causas adotadas. Sugiro a criação de um mural para cada agência, focando ações de âmbito social ou ambiental realizadas pelo Banco, a fim de divulgar e promover campanhas nacionais e locais.

A Internet vem sendo melhor utilizada neste âmbito, pois possui vasto material sobre o assunto, além do próprio programa Brincando na rede que é um espaço educacional voltado a educação para crianças de 5 a 12 anos.

Todavia, em termos de comunicação de massa como a televisão, revistas ou jornais, pouco vem sendo utilizado pelo Banco. Atualmente, apenas o concurso Talentos da Maturidade tem sido discretamente divulgado. E a maior divulgação dessas ações poderia agregar vários pontos positivos à imagem do Banco, dentre eles, um maior

comprometimento e transparência nos processos com o público em geral, o incentivo a participação e engajamento em causas sociais por parte de empresas concorrentes e até mesmo da comunidade – sensibilizada com a causa e enxergando a oportunidade de também fazer sua parte. Além disso, esta divulgação poderia também atrair talentos, uma vez que cada vez mais empregados valorizam empresas que têm ações de marketing social e apostam na responsabilidade social corporativa.

A comunicação interna é muito bem elaborada, contando com folhetos, vídeos, treinamentos, circulares, periódicos e palestras. Além de programas como o diversidade, ecoeficiência e outros voltados ao ambiente de trabalho de modo a garantir a sintonia das equipes e conseqüentemente a comunicação com os clientes.

Esta preocupação com o público interno demonstra o desejo do banco em criar bases sólidas para o desenvolvimento de suas ações. Uma vez que, uma equipe motivada e consciente da missão e valores da empresa poderá resultar em melhores resultados e maior comprometimento. Este ponto positivo também poderia ser melhor explorado e divulgado com a adesão ao SAI 8000, que traria a credibilidade de um certificado internacional aos processos desenvolvidos pelo Banco em âmbito social e também agregaria valor à sua imagem perante o público.

Constata-se que a política de marketing e comunicação do BANCO REAL tem como base primordial o respeito ao consumidor, a transparência e o comportamento ético. E esta comunicação sendo realizada de forma cuidadosa e responsável colabora para o fortalecimento da credibilidade com seus *stakeholders*. Comprova-se esta postura nas palavras do presidente Fábio Barbosa:

*“Sabemos que o futuro da organização depende de uma visão de longo prazo. Queremos ser um Banco que traga resultados sustentáveis e agregue valor aos seus diferentes públicos: clientes, funcionários, acionistas e sociedade. Estamos construindo uma nova organização, através do desenvolvimento sustentável. Isso significa que nossas ações no dia-a-dia devem considerar não só os aspectos econômicos, mas também os aspectos sociais e ambientais”*

Sendo assim, o Banco demonstra que tem consciência de que uma empresa moderna, focada no sucesso em longo prazo, tem que estar comprometida não apenas com os lucros de seus acionistas, mas também com o desenvolvimento humano e profissional

de seus funcionários e com o progresso da comunidade. A busca de melhorias contínuas no atendimento e na prestação de serviços, a postura de transparência no relacionamento e de respeito aos direitos dos clientes e nos problemas sociais e ambientais da sociedade em que está inserida são firmes compromissos do BANCO REAL. Só faltando uma ampliação na divulgação de todas essas ações a fim de ganhar uma vantagem competitiva, agregar mais valor a sua marca e conseqüentemente aumento de negócios e fidelidade dos consumidores, sempre se baseando em valores éticos e na transparência dos processos com um toque de estratégias de marketing social.

## 5 CONCLUSÃO

A cada dia que passa, problemas como a degradação do meio ambiente, a violência, a pobreza e o preconceito tornam-se rotineiros e assolam a sociedade moderna. Visando enfrentá-los a sociedade se mobiliza e também passa a cobrar atitudes não só do Estado, como das empresas instaladas neste ambiente.

É diante desta situação que, hoje em dia, muitas empresas ao planejarem suas estratégias passam a levar em consideração todos os problemas que afetam a comunidade em que está inserida, a fim de colaborar para a melhoria dessas condições.

Ao adotar um posicionamento baseado em valores éticos e investindo em gestão social, as empresas conseguem obter algumas vantagens mercadológicas, além de colaborarem com o apoio e com a divulgação de projetos e motivarem novas iniciativas. Mas, vale ressaltar que acima de tudo a empresa precisa estar apoiada em princípios éticos e no cumprimento de sua responsabilidade social, que precisa ser exercida em todos os processos empresariais.

O BANCO REAL – empresa em questão estudada, com certeza é uma empresa socialmente responsável e engajada na construção de uma sociedade mais justa.

Sua consciência social foi trabalhada de forma cuidadosa e bem planejada. Primeiramente foram focadas ações internas, um trabalho de conscientização e esclarecimento com seus funcionários. Depois foram trabalhadas as parcerias, de forma a rever atitudes, posturas e procedimentos.

De forma clara e transparente, o Banco conseguiu conquistar a aceitação e de seus colaboradores, e segundo pesquisa interna realizada em 2002, 90% dos funcionários sentiam orgulho em trabalhar numa empresa com um senso de responsabilidade social tão apurado.

Além disso, ao dispensar contas de empresas que não respeitavam o meio-ambiente e recusavam-se a rever seus procedimentos, o Real mostrou que realmente não estava brincando no seu posicionamento responsável e com esta atitude ganhou ainda mais a confiança de todos.

Desta forma o Banco segue exatamente o que foi visto e citado por diversos autores no embasamento teórico deste trabalho. Partindo do princípio que estas ações têm que fazer parte do DNA da empresa, foi feita uma reavaliação de conduta e criou-se um novo posicionamento baseado na ética e no comportamento socialmente responsável. “O Banco continua buscando o lucro, mas não a qualquer preço”. Esta declaração do presidente da instituição vem a confirmar a seriedade e compromisso assumidos pelo Real.

Depois de corrigido, adaptado e reorganizado as diretrizes internas do Banco, o próximo passo foi a divulgação deste novo posicionamento para sociedade em geral. E foi assim que em 2003, o Banco lançou uma campanha na mídia para esclarecer seu novo posicionamento baseado na responsabilidade social. De forma bem discreta a fim de não vincular sua imagem como um aproveitador de ações sociais para a autopromoção. Talvez, um pouco discreta demais com o passar do tempo, pois a instituição atualmente, pouco relata suas participações em projetos ou mesmo divulga seu Balanço Social.

Conclui-se então que o BANCO REAL é uma empresa socialmente responsável, com propósitos baseados na sustentabilidade e norteados pela ética e engajamento social. Entretanto, pouco tem se aproveitado das técnicas do Marketing Social para divulgar e fortalecer sua marca - gerando um diferencial competitivo importante no momento, já que daqui a poucos anos isto deixará de ser um diferencial – assim como estimular novas ações e mobilizar a sociedade em torno de um propósito ou causa.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDREASEN, A. R. **Ética e marketing social**. São Paulo: Futura, 2002.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001.

ATUCHA, L.M.A.; CALDERON, S. **Marketing Social: Aproximaciones Teóricas desde la práctica**. La Paz: Seamos, 1995.

BANCO REAL ABN AMRO – Responsabilidade Social. Disponível em [www.real.com.br](http://www.real.com.br). Acesso em 25 de novembro de 2003 e 18 de fevereiro de 2004.

BANCO REAL ABN AMRO – Núcleo de Responsabilidade Social. Contato: Rachel Ferreira – [rachel.ferreira@br.abnamro.com](mailto:rachel.ferreira@br.abnamro.com)

BSR. Business for Social Responsibility. Site em inglês sobre Responsabilidade Social Corporativa. Disponível em [www.bsr.org](http://www.bsr.org). Acesso em 18 de fevereiro de 2004.

CASTANHEIRA, M.A.V.; DANGUI, R.V.B. **Marketing Social e Responsabilidade Social: Estratégias de qualidade para o novo milênio**, 2001.

COBRA, M. **Marketing básico: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

Comunicação e Responsabilidade Social. Site sobre desenvolvimento sustentável, ações de marketing social e responsabilidade social. Disponível em [www.sairdacasca.com](http://www.sairdacasca.com). Acesso em 10 de março de 2004.

DIBB, S.; SIMKIN, L.; PRIDE, W. M. e FERREL, O. C., **Marketing Concepts and Strategies**, 1991, p. 634

DRUCKER, P. **The age of social transformation**. New York: Atlanta, 1994, p.47.

DUARTE, G. D.; DIAS, J.M.A.M. **Responsabilidade Social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1986.

Ethos, Instituto de Responsabilidade Social Empresarial. Apresenta informações, artigos, pesquisas e dados sobre a prática da Responsabilidade social no Brasil. Disponível em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). Acesso em 25 de novembro de 2003.

GONCALVES, L. E. **Balanco Social da empresa na América Latina**. São Paulo: Pioneira, 1996.

IBASE, Instituto Brasileiro de análises sociais e econômicas. Disponível em [www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br). Acesso em 03 de dezembro de 2003.

INSTITUTO AKATU, pelo Consumo Consciente. Organização não governamental. Disponível em <[www.akatu.net](http://www.akatu.net)>. Acesso em 18 de fevereiro de 2004.

ISM. Social Marketing Institute. Apresenta informações e artigos em inglês sobre marketing social. Disponível em: <[www.social-marketing.org](http://www.social-marketing.org)> Acesso em: 16 jun. 2001.

Jornal **Estado de São Paulo**. Financiamentos com dupla responsabilidade. Entre aspas. Disponível em <[www.estadao.com.br/ciencia/colunas/aspas/2003/jan/31/40.htm](http://www.estadao.com.br/ciencia/colunas/aspas/2003/jan/31/40.htm)> Acesso em 25 de novembro de 2003.

Jornal **O Globo**. Entrevista: Cabe à sociedade encontrar soluções. Rio de Janeiro, jul. 2003, p.4 e 5.

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

\_\_\_\_\_. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_ e ZALTMAN, Gerald. **Social marketing: an approach to planned social change**. In: LAZER, William e KELLEY Eugene J. *Social marketing: perspectives and viewpoints*. Richard D. Irwin, 1973.

\_\_\_\_\_ e ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5a. Ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998, p. 8-11.

KROETZ, C. E. S. **Balanço Social: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Empreendedorismo Social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. **Empresas socialmente sustentáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, P. M. E.; SCHOMMER, P. C. **O Marketing e seus relações com o social**. Enanpad, 2000.

MCCARTHY, J. E. **Basic Marketing: a managerial approach**. Homewood: Irwin, 1996.

MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K. e COLEMAN, G., **Corporate Citizenship. Successful strategies for responsible companies**, 1998, p.284.

POPCORN, F. **The popcorn report**. Nova York: Harper Business, 1992.

\_\_\_\_\_ ; MARIGOLD, L. **Clicking**. Nova York: Harper Business, 1997.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R.; et. al. **Harvard Business Review on Corporate Responsibility**. HBS Press Book, jul. 2003.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing social**. São Paulo: Makron, 2000.

Revista **Amanhã**. Dinheiro público, ação privada. Responsabilidade Social, jun. 2003, p. 68-72.

Revista **Exame**. Se tiver sucesso, acaba. Gestão Esperta, mar. 2003, p. 110.

\_\_\_\_\_. Agenda para o futuro, jan. 1999, p.64-79.

Revista **Você S/A**. Respeito é bom e dá lucro. São Paulo: Editora Abril, mar. 2003, p. 48-53.

Revista **Carta Capital**. Com os pés no chão. Especial Responsabilidade Social. Jun.. 2003, p. 46-49.

RICHERS, R. **Marketing, uma visão Brasileira**. São Paulo: Nobel, 2001.

SCHIAVO, M. R. **Conceito e Evolução do Marketing Social**. São Paulo: Conjuntura social, 1999.

SINA, A. ; SOUZA, P. **Marketing Social**. Rio de Janeiro: Crescente Editorial, 1999.

SAI. Social Accountability International. Site em inglês sobre o certificado SA800. Disponível em <[www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)>. Acesso em 18 de fevereiro de 2004.

Socialtec. Fórum Brasileiro de Marketing Social na Internet. Desenvolvido pela John Snow do Brasil. Apresenta ações, informações e artigos sobre Responsabilidade Social e Marketing Social. Disponível em <[www.socialtec.com.br](http://www.socialtec.com.br)>. Acesso em 12 de dezembro de 2003.

Sustainability. Site em inglês sobre desenvolvimento sustentável, da sociedade, economia e meio ambiente. Disponível em <[www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)>. Acesso em 10 de março de 2004.

7 ANEXOS

Materiais cedidos pelo núcleo de Responsabilidade Social do BANCO REAL ABN AMRO

**Nossa Missão**  
Satisfazer o cliente e gerar valor para acionistas, funcionários e comunidades em que atuamos, através de uma postura ética nos negócios, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos, serviços e, especialmente, pelo atendimento.

# um novo banco para uma nova sociedade

Queixas no Procon batem 9,3% do total

Banco tem recebido muitas reclamações

## o banco de valor

**A primeira coisa que me ocorre quando se fala em Banco de Valor é essa ideia de fazer as coisas dentro das regras do jogo.** Nós não estamos aqui para fazer qualquer coisa para maximizar nosso lucro. Reconhecemos, um empresário dessa que, em determinado momento, o objetivo da sua empresa era ser a maior do mercado. Mas, ao longo dos anos, ele mudou. O objetivo passou a ser chegar, com sua empresa, tão longe quanto ele pudesse, dentro dos valores com os quais ele queria atuar.

**Para nós, é importante ter em mente que não estamos aqui para cumprir metas a qualquer preço.** Estamos aqui para cumprir metas, mas sempre dentro dos valores aos quais nós acreditamos. Dizer "aqui estão as metas, os fins justificam os meios, vamos chegar lá, não importa a que preço", não é postura.

**o modelo do banco de valor**

Precisamos de quatro coisas para atingir nossos objetivos: pessoal engajado e qualificado, instrumental competitivo, ter o "foco no cliente" e Valores Corporativos. Com essas quatro coisas poderemos satisfazer a cliente, e o cliente satisfeito gera resultados para os funcionários, para os acionistas e para a sociedade.

**fazer o que acredita e ter o valor reconhecido**

O Banco de Valor é isso: de um lado, fazer as coisas da maneira que acreditamos que elas devem ser feitas e, de outro, ter o reconhecimento de funcionários, acionistas, clientes e sociedade em geral de que o Banco cumpriu seu papel como agente da sociedade. Isto é: que o Banco está contribuindo para ajudar a viabilizar esse país e contribuir para o bem-estar da população brasileira.

**um banco de valor é constituído por pessoas**

Uma pessoa é uma Organização mobilizada quando as pessoas que fazem parte dela veem o resultado do seu trabalho. É importante saberem que o nosso Banco é constituído por cada uma das pessoas que trabalham aqui, que cada uma dessas pessoas está colocando um pedacinho para construirmos alguma coisa. E esse pedaço é justamente o papel do Banco na sociedade. Alisar como um agente de desenvolvimento econômico, seja junto às empresas ou aos indivíduos.

**o fim da inflação nos beneficia**

Com o fim da inflação, nós todos beneficiamos porque estamos conseguindo receber mais transparência muito maior a verdadeira essência do trabalho do Banco, os benefícios que ele gera. Nós estamos na direção certa, as pessoas veem o resultado das suas atividades e, por isso, trabalham com muito mais vontade. Não estão simplesmente aprovando um empresário, estão viabilizando o sonho daquela pessoa cujo olhar vai estar esperando aquele momento. Por isso, eu acho que chegaremos lá.

**Podemos resumir o "modelo" de banco de valor da seguinte forma:**

```

graph TD
    A[foco no cliente] --> B[cliente satisfeito]
    C[pessoal capacitado e engajado] --> B
    D[instrumental competitivo] --> B
    E[valores corporativos] --> B
    B --> F[resultados]
    F --> G[acionista]
    F --> H[funcionario]
    F --> I[comunidade]
    
```

ABN-Amro a mais no Brasil


Amro deve anunciar grande reorganização

BANCO REAL DEVE ANUNCIAR GRANDE REORGANIZAÇÃO

Banco Real vence qualidade

# ECOEFICIÊNCIA

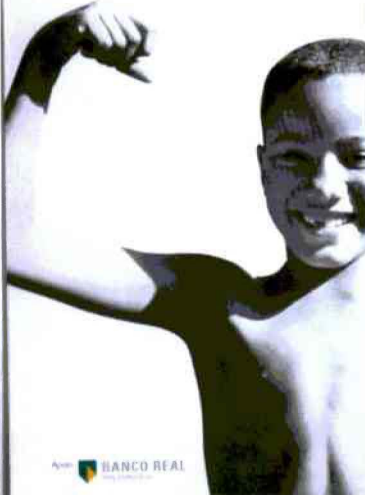
**Vamos Reduzir,  
Reutilizar e Reciclar**



Preservar o  
meio ambiente  
é cuidar do  
nosso futuro

**ESCOLA  
Fitness**

Estimulo  
ao esporte.  
Estimulo  
à vida.



**BANCO REAL**

## Financiamentos Socioambientais

Mais que um  
financiamento.  
Um compromisso  
com a sociedade.

**REALMicrocrédito**  
*Pense grande  
e cresça com a gente.*



Dr. Julio Pereira de Andrade,  
proprietário de uma mercearia  
em Heliópolis, Nosso cliente.

O banco de sua vida **BANCO REAL**

**REALMicrocrédito acredita em você.**