

RESUMO

O artigo objetiva analisar a percepção dos colaboradores da empresa em relação aos programas de marketing social. A pesquisa é de natureza exploratória com abordagem qualitativa, com o uso das seguintes categorias analíticas: responsabilidade, compromisso, confiança, imparcialidade e honestidade. A estratégia de pesquisa é o estudo de caso em uma empresa do setor de cosméticos e perfumaria. Os resultados obtidos sugerem que os colaboradores representados pelos grupos da organização e dos franqueados diferenciam determinadas práticas de estratégias de marketing social em relação aos programas de responsabilidade social, mas nem sempre conseguem distinguir com clareza a natureza dos programas desenvolvidos. A análise das categorias mostrou que o grupo dos franqueados ainda não foi envolvido pelo composto do marketing social, que é o elemento condutor para a transmissão de conhecimento das práticas de responsabilidade social na corporação.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia empresarial, estratégia de marketing, marketing social, programas de responsabilidade social.

ABSTRACT

The objective of this research consisted in analysing the perception company collaborators have with regard to social marketing programs. The research is exploratory natured with qualitative approach, once the documental analysis was used to characterize the analytical categories in study - responsibility, commitment, trust, impartiality and honesty - establishing relationships of the groups of the selected sample. The results have demonstrated that the collaborators represented by the organization and franchisee groups distinguish between certain practices of strategies of social marketing and programs of social responsibility. However, collaborators hardly ever get to distinguish with clarity the nature of the developed programs, due to the perception of all the groups that revealed contradictions, ambiguities and induced opinions. The analysis of the categories has characterized that the group of the franchisees was not still involved by the mix of the social marketing that is the leading element for the transmission of knowledge of the practices of social responsibility through the corporation.

KEYWORDS

Business strategy, marketing strategy, social marketing, social programs responsibility.

PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE COMO PRÁTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E MARKETING SOCIAL

Luis Hernan Contreras Pinochet

Doutor em Administração de Empresas pela FGV - EAESP, Mestre em Administração pela PUC - PR, Bacharel em Informática pela UNICENP.
luishernan@terra.com.br

Hernan Edgardo Contreras Alday

Doutor e Mestre em Engenharia da Produção pela UNIMEP. Master en Administración y Dirección de Empresas pela ESADE - Barcelona - Espanha. Engenheiro Mecânico pela Universidad de Santiago de Chile.
hernanc@terra.com.br

Mauricio C. Serafim

Doutor em Administração de Empresas pela FGV - EAESP. Interesses de pesquisas nas áreas de estudos organizacionais, sociologia econômica, capital social, religião e empreendedorismo.
mauricio@serafim.pro.br

INTRODUÇÃO

Dentre as novas concepções de Administração, pode-se citar a idéia de que a responsabilização da gestão pelos efeitos de suas operações e atividades na sociedade é adicionada à atuação das empresas orientadas para a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), sem que os seus objetivos econômicos e de atendimento aos interesses de seus proprietários e acionistas sejam abandonados ou negligenciados (Guimarães, 2004).

E essa concepção vem ganhando cada vez mais adeptos. Como Paiva *et al.* (2003) observa, há um grande número de empresários que já se conscientizaram dessa nova realidade, visto que a maioria das organizações pesquisada está praticando ações sociais que as credenciem a serem chamadas de empresas “socialmente responsáveis”. De acordo com Alves (2003), a RSE se torna um fenômeno resultante de um conjunto de fatores que podem ser agrupados em algumas dimensões: ideológica, econômico empresarial, a gestão da empresa, ordenamento institucional da sociedade e os valores sociais do homem por meio da moral e da ética.

Um dos temas mais difundidos que abrange a relação entre o marketing e as ações sociais é o de *marketing social*. Possuindo significados diferentes, por vezes contraditórios, o assunto não é exatamente novo, já que há muitos anos empresários e empresas praticam ações na área social, doando recursos a entidades filantrópicas ou constituindo organizações para atuar no social (Alday e Pinochet, 2003, 2004). A novidade está na evolução de uma concepção baseada na caridade e no altruísmo para a associação entre filantropia e estratégia (Smith, 1994).

É nessa temática que o presente artigo se insere. Ele procura contribuir

para o melhor entendimento da importância da implementação dos programas de RSE e do conceito de marketing para causas sociais como uma possibilidade para alcançar a vantagem competitiva na empresa O Boticário. O principal foco da empresa em RSE é a preservação da natureza e o meio ambiente. Ela também possui outros programas de responsabilidade social em andamento, mas, embora muito importantes para a organização, não têm relação com o foco principal da empresa e, dessa forma, tornam-se um pouco restritos em termos de desenvolvimento e divulgação.

O artigo objetiva investigar a percepção dos colaboradores em relação aos programas de responsabilidade social e o marketing social presente na corporação. Para isso, a pesquisa tenta responder a quatro questões, a saber: (1) qual é o composto de marketing social aplicado pela empresa e que grupos de colaboradores estão envolvidos nessa percepção; (2) de que forma as estratégias e os programas de responsabilidade social da organização em análise se aderem ao marketing social; (3) como é compreendido o marketing social utilizado junto ao público interno da organização e aos franqueados, em relação aos programas sociais; e, (4) compreender se a estratégia de marketing social pode ser um ferramental de vantagem competitiva para a empresa neste estudo de caso.

REFERENCIAL TEÓRICO

UM PANORAMA HISTÓRICO

Pode ser considerada como marco para o debate na academia a publicação *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen, em

1953 (Carroll, 1979). Contudo, o debate se intensificou apenas a partir dos anos 1970, cujos trabalhos de Narver (1971), Davis (1973), e de Hay e Gray (1974) podem ser considerados como significativos. No início de 1970 questões como os problemas com o meio ambiente – principalmente a respeito da poluição –, o aumento da sensibilidade dos acionistas e dos consumidores em relação às ações empresariais, o questionamento sobre o papel das empresas na guerra do Vietnã – que forneciam materiais e produtos para armamentos e lucravam consideravelmente à custa de mortes de pessoas –, foram fatores externos importantes para que a academia começasse a refletir sobre a relação entre as empresas e a sociedade. Parece ser justamente nessa fronteira que a RSE se inclui, se considerar em termos mais amplos. Ainda no início de 1970 o economista Milton Friedman (1970) questionou a RSE ao afirmar que a responsabilidade das empresas não deve ser mais do que gerar lucros, porque dessa forma, cumpre com a sua função “natural”: distribuir riqueza entre os acionistas de modo que possam futuramente fazer mais investimentos e, com isso, oferecer mais empregos, pagar um volume maior de impostos para o Estado, e fornecer mais produtos para os consumidores. Ou seja, a dimensão a qual Friedman se refere é a estritamente econômica.

Assim, é colocada em cheque a RSE ao emergir a idéia que ela é apenas uma retórica. Contudo, Davis (1973) enriquece o debate ao propor que a RSE é algo que surge depois que cessa a lei, algo que vai além da responsabilidade econômica, legal e técnica. Em sua definição clássica, a RSC é entendida como “consideração da empresa em responder a questões além das exigências econômicas,

técnicas e legais da empresa [...] a fim de realizar benefícios sociais paralelamente com os ganhos econômicos tradicionais que a empresa procura” (Davis, 1973, p. 312).

Em meados da década de 1970 surge o debate acerca da necessidade de se medir o desempenho da empresa numa relação causal com a RSE. Em outras palavras, começou a se buscar uma razão para a RSE existir, utilizando-se do desempenho financeiro como uma justificativa. Esses estudos podem ser classificados em duas visões. Na primeira, empresas socialmente conscientes possuem habilidades superiores que as demais, no sentido tradicional de performance financeira. Representante dessa visão é o trabalho de Moskowitz (1972), que tentou provar empiricamente essa hipótese. Na segunda, uma visão contraditória à primeira, afirma que a RSC seria uma desvantagem competitiva por adicionar despesas, Tal visão foi defendida por Vance (1975), que em seus estudos encontrou uma correlação negativa entre a posição da empresa no *rank* e o valor da ação no ano de 1974.

No embate Moskowitz *versus* Vance há dois pressupostos importantes: que existe relação (positiva ou negativa) entre RSE e desempenho financeiro, e que isso influi na decisão dos investidores. Tais pressupostos foram questionados por vários autores, entre eles Alexander e Buhholz (1978), Abbot e Monsen (1979), Cochran e Wood (1984), Aupperle, Carrol e Hatfield (1985), que em suas pesquisas não conseguiram concluir se realmente existe tal relação. Não há como afirmar, levando-se em conta essas pesquisas empíricas, que a RSE influi no desempenho financeiro da empresa.

O segundo pressuposto é questionado por Fogler e Nut (1975), ao indicar que, em geral, os investidores

ainda não se sensibilizam – ao avaliar uma empresa – com suas ações sociais. Em seus estudos, cujo objetivo foi pesquisar empiricamente a avaliação dos investidores de empresas (produtoras de papel) após divulgação de suas tendências poluidoras (analisar o impacto da publicidade indesejada), concluíram que é necessária uma mudança institucional. Afirmam que enquanto não houver uma maioria de investidores socialmente conscientes não haverá mudança, porque a pequena parte de investidores socialmente conscientes vende para os investidores tradicionais, ou seja, as ações passam de mão em mão. O sentido inverso – venda do investidor tradicional para o socialmente consciente – se daria apenas se obedecesse aos critérios da responsabilidade social. Mas como o universo dos investidores sociais é pequeno, esse impacto é insignificante. Concluem dizendo que, embora possa acontecer que um dia os investidores sejam socialmente conscientes, tal evento não está em curso no momento (isso em 1975). Resumidamente, pode ser que as vantagens ou benefícios intangíveis da responsabilidade social corporativa se inclinam a uma investigação científica quase impossível de ser resolvido. Talvez essa questão – se há ou não uma relação entre a RSE e a lucratividade – dificilmente será totalmente solucionada.

O teor do debate na década de 1980 seguirá a da década anterior, sendo, contudo influenciado fortemente pelo construto de Carroll (1979). Esse trabalho tentou construir uma ponte entre duas linhas principais de RSE. Na primeira, empresas são obrigadas somente a maximizar os lucros dentro da lei e num mínimo limite ético; na segunda, aqueles que sugerem um alcance mais abrangente de obrigações

com a sociedade. Essa ponte sugere um modelo de desempenho social baseado em 3 aspectos distintos: a) definição básica: a responsabilidade social das empresas inclui as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas, que a sociedade tem das organizações num dado momento histórico; b) questões sociais envolvidas: identificar as questões sociais ou áreas-tópico em que estas responsabilidades estarão vinculadas; c) filosofia da prontidão [*responsiveness*]: o terceiro aspecto do modelo remete à filosofia, método, ou estratégia por trás das respostas administrativas da empresa a questões sociais e de responsabilidade social. A prontidão social pode ser entendida como um *continuum* que vai da não-resposta [*no response, do nothing*] à resposta pró-ativa [*do much*].

No final dos anos de 1980 e ao longo de 1990 novos temas se tornam relevantes, acrescentado ao debate da RSE a preocupação com a qualidade das relações com os *stakeholders*, como em O’Neill, Saunders e McCarthy (1989), Teoh e Shiu (1990), e Berman *et al.* (1999), o tema da diversidade, como em Cox e Blake (1991) e Wright (1995), e a ênfase na proteção do meio-ambiente, como em Klassen e Whybark (1999) e Christmann (2000)

Contudo, um gerador para a ambigüidade do debate ainda é a falta de consenso do que realmente signifique RSE. Nesse período, o trabalho de Wood (1991) foi considerado como um marco para os estudos de RSE por tentar desfazer essa incerteza. Ela afirma que apesar das várias contribuições, as definições não são satisfatórias e não há ainda algo como uma teoria do desempenho social corporativo. A construção do conceito é importante para que o tema se transforme em algo *hard* e não *soft*, como vem sendo

tratado. Também pode fornecer uma estrutura coerente para o campo dos negócios e sociedade, integrando os avanços conceituais que foram feitos e permitir aos acadêmicos situar trabalhos dentro de um modelo amplo de relações negócios-sociedade. Afirma que identificar categorias não é o mesmo que articular princípios (é o que Wood busca). Diz que *princípio* expressa algo fundamental que as pessoas acreditam ser verdadeiro, ou é um valor básico que motivam as pessoas a agirem. *Categoria* mostra como distinguir entre diferentes tipos de fenômeno, mas não representam motivações ou verdades fundamentais. É neste ponto que a autora critica o trabalho de Carroll (1979). Wood afirma que as categorias de Carroll (responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica) podem ser vistas como um conjunto de princípios ordenados nos seus respectivos domínios, mas não são os princípios em si. Acrescenta-se que idéia básica da RSE defendida por Wood é que a sociedade e os negócios estejam entrelaçados, mais do que serem considerados como entidades distintas.

O que se pode perceber ao longo dessas décadas é que a preocupação em estabelecer uma relação entre a RSE e o desempenho empresarial por meio da medição do desempenho financeiro vai, aos poucos, deixando de ser importante, e é fortalecida a idéia de focar as ações e as medições de eficácia nas próprias ações sociais. A impossibilidade de estabelecer uma relação causal entre RSE e lucratividade, constatada nas pesquisas, faz com que as ações sociais deixem de ser um mero meio – para atingir a meta da otimização do lucro –, para se tornar um fim, que deve ser eficiente em seus propósitos sociais e que, para isso, é preciso se fazer avaliações quantitativas e qualitativas.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E A SUA RELAÇÃO COM O MARKETING SOCIAL

Para fins desse trabalho, considera-se a RSE como 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 (Alves, 2003).

A responsabilidade social de uma empresa pode ser totalmente compatível com o conceito de marketing. A compatibilidade depende de duas coisas: quão amplamente uma empresa percebe seus objetivos de marketing e quanto tempo ela pretende esperar para atingir seus objetivos. Uma empresa que estende suficientemente as dimensões de tempo e de abrangência dos seus objetivos de marketing para atender suas responsabilidades sociais está praticando o que se tornou conhecido como conceito de marketing de responsabilidade social (Etzel *et al.*, 2001).

Kotler (1998) chama a atenção para o fato de que as empresas devem avaliar constantemente se estão praticando marketing de forma ética e socialmente responsável. Sugere uma reflexão sobre técnicas de vendas que invadem a privacidade das pessoas, técnicas de pressão para forçar as pessoas a comprar e a aceleração da obsolescência de bens. Nesse sentido entende-se por marketing de causa como o marketing destinado a criar apoio para idéias e questões ou a levar as pessoas a mudar comportamentos socialmente indesejáveis (Churchill e Peter, 2000).

A partir dos anos 1980 algumas empresas passaram a descobrir que com as mesmas ferramentas de marketing utilizadas para aumentar

vendas poderiam também promover um serviço público e, ainda mais, que os dois objetivos poderiam ser complementares (Eisman, 1992) surgindo, assim, o chamado marketing relacionado a uma causa. Numa outra interpretação, Schiavo (1999) defende que marketing social é a gestão estratégica do processo de mudança social a partir da adoção de novos comportamentos, atitudes e práticas, nos âmbitos individual e coletivo, orientadas por preceito ético, fundamentadas nos direitos humanos e na equidade social. Essa concepção enfatiza a questão de mudança de comportamento como uma estratégia de transformação social. No Brasil, porém, 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 um comportamento coletivo.

MARKETING SOCIAL COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇAS DE COMPORTAMENTOS E ATITUDES

É possível identificar diferentes tipos de estratégias de marketing relacionado a uma causa, que pode acontecer por meio da destinação de um percentual sobre as vendas de certo produto, da distribuição conjunta de produtos ou informações sobre determinada questão, ou do licenciamento de uma marca ou logotipo para alguma empresa comercializar (Andreasen, 1996).

Na visão de Varadarajan e Menon (1988), marketing relacionado a causas sociais é um programa que procura alcançar dois objetivos: melhorar a performance organizacional e colaborar com causas sociais. Não é uma promoção de vendas, pois os consumidores não recebem nenhum tipo de incentivo financeiro (cupons,

bônus) para adquirirem produtos ou serviços de dada organização. Também não é filantropia, pois os recursos são regularmente doados em um orçamento à parte, não estando condicionados às vendas.

Os conceitos de marketing social são extremamente versáteis e suas técnicas podem ser utilizadas de diferentes maneiras, por exemplo: criar novos programas sociais. A maioria das referências considera o marketing social como a estratégia de mudança de comportamentos e atitudes, que pode ser usada por qualquer tipo de organização podendo atingir um impacto público mais amplo. No setor privado, as pressões competitivas do mercado impulsionam a organização a pensar estrategicamente para poder sobreviver.

ALIANÇAS CORPORATIVAS POR MEIO DO MARKETING SOCIAL

Para Drumwright, Cunningham e Berger (2000), existe uma forma de alianças sociais ou parcerias entre organizações com e sem fins lucrativos, distinguindo-as das alianças estratégicas entre organizações com fins apenas lucrativos. É o que pode ser chamado de alianças de marketing, que é um acordo formal ou informal entre organizações ou membros de uma corporação em que cada um busca, por meio de atividades de marketing, ganhos que não seriam possíveis a cada uma delas sem essa aliança. Uma dessas alianças que se aplica para o nosso estudo de caso é o chamado acordo de franquia, onde uma empresa se alia a um investidor para desenvolver e abrir lojas em uma área previamente determinada (Varadarajan e Cunningham, 1995; Bucklin e Sengupta, 1993; Lei e Slocum, 1992; Lorange, Roos e Bronn, 1992; Andreasen, 2002).

Alguns autores dividem os objetivos das alianças em duas categorias: operacionais e estratégicas. As alianças operacionais envolvem as parcerias projetadas para tornar as transações comerciais mais eficientes, e as estratégicas que oferecem aos parceiros, vantagens competitivas potenciais que não estão disponíveis para os concorrentes (Speckman *et al.*, 1996), sendo que algumas alianças podem ter tanto objetivos estratégicos quanto operacionais.

Para as corporações, são citadas quatro vantagens típicas para se engajar em alianças sociais: a) realça a imagem da corporação; b) aumenta o envolvimento dos funcionários; c) fortalece os laços com os clientes; e d) aumenta a eficiência dos programas de doação (Alperson, 1994).

Pela perspectiva de quem faz o marketing social é possível uma ampla gama de benefícios, a saber: um acréscimo no ingresso de recursos voltados para a missão da organização, incluindo capital de investimento e ajuda voluntária; um acréscimo na exposição promocional, principalmente por meio de publicidade, relações públicas e eventos especiais; um acréscimo no conhecimento e no crescimento da sofisticação no gerenciamento (Andreasen e Drumwright, 2002).

No entanto, nas alianças sociais de marketing é muito comum que as partes tenham diferenças significativas em relação a tamanho, especialidade, objetivos e medida de desempenho, e cultura (Andreasen, 2002). Existem controvérsias na literatura sobre se as diferenças culturais entre organizações afetam o sucesso das alianças. Em um estudo realizado com 98 parcerias comerciais, Saxton (1997) concluiu que alianças são ações econômicas embutidas em uma estrutura social, a qual pode afetar os resultados (veja

também Granovetter, 1985; Hill, 1990 e Nooteboom, 1992).

Entretanto, a análise quantitativa de Saxton concluiu que as similaridades entre parceiros com respeito a características organizacionais específicas, incluindo recursos culturais e humanos, se relacionaram negativamente aos resultados da aliança, concluindo que o desempenho das alianças era relacionado à reputação do parceiro, tomada de decisões compartilhada, similaridades entre os parceiros em relação aos processos estratégico e organizacional. O autor também indica que a confiança é um fator muito importante, pois afeta os resultados da aliança. Entretanto, Osborn e Hagedoorn (1997) sugerem que existe um reconhecimento crescente de que os patrocinadores podem ter expectativas incompatíveis para uma dada aliança. Isso pode ter efeitos importantes na confiança e, assim, sabotar um acordo potencialmente satisfatório.

PADRÕES COMPORTAMENTAIS NA PRÁTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Uma contrapartida atual à tese de Friedman (como exposto anteriormente) é a posição advogada por Donaldson e Dunfee (1995) e por Quinn e Jones (1995), que afirmam que as corporações são responsáveis por múltiplos *stakeholders*, dos quais um dos mais proeminentes é a sociedade. O fato de que a sociedade permite à corporação existir implica um contrato social que impõe obrigações à corporação ao considerar os interesses da sociedade em suas ações.

Outros autores assumem uma abordagem diferente, mais empírica. Weeden (1998) entre outros tem assegurado que as alianças sociais são apenas bons negócios, ou seja, o investimento social sistemático pode ter resultados diretos, recompensas positivas

para a corporação. Drumwright, Cunningham e Berger (2000), acham que as alianças sociais podem resultar em acréscimos ao capital financeiro, humano e social.

Uma questão de importância para a sociedade é se o envolvimento das corporações no marketing social tem o efeito de desviar a atenção do setor sem fins lucrativos da gama de problemas que a sociedade estabeleceu como sendo os objetivos de ação de tais organizações. O que se questiona é se a sociedade estará mais bem servida se as empresas se restringirem a ver suas responsabilidades sociais como a criação de empregos e a geração de lucros para os acionistas.

Drumwright e Murphy (2000) argumentam que as alianças sociais e outras formas de marketing social das corporações podem resultar em benefícios irrecusáveis não apenas para as empresas, mas também para os organismos sem fins lucrativos. Dentro de uma aliança social específica, os comportamentos aparecem dentre três tipos de insatisfação: a) insatisfação com os efeitos ou resultados; b) insatisfação com os procedimentos ou processos, e c) insatisfação com o comportamento do parceiro. As partes podem se sentir feridas se acreditarem que a outra parte falhou em atingir um ou mais dos seguintes padrões de comportamento: honestidade, imparcialidade, justiça, confiança, compromisso e responsabilidade (Gundlach e Murphy, 1993).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento de pesquisa utilizado neste trabalho é o estudo de caso. O método é considerado um tipo de análise qualitativa que busca respostas

para as questões que permitem focar diretamente o tópico da pesquisa inserido num determinado contexto (Goode e Hatt, 1969).

Os dados foram obtidos no período de julho a dezembro de 2004 a partir de quatro fontes. A primeira foi a fonte documental, sendo considerados documentos fornecidos pela empresa, tais como o planejamento estratégico, material de divulgação interna e externa, planos de ação dos diferentes projetos de responsabilidade social. A segunda foram os registros de arquivos, nos quais foram consultados alguns registros de arquivos históricos da empresa, disponibilizados para uma melhor compreensão do pesquisador, principalmente aspectos internos da organização que representam um valioso patrimônio para a empresa, além de arquivos disponíveis ao público em geral, em material publicitário e *sites* da Internet. A terceira fonte foram entrevistas do tipo focal (Merton *et al.*, 1990) e entrevistas que foram conduzidas de forma espontâneas e que assumiram caráter de uma conversa informal. A quarta foi a observação direta dos colaboradores.

Para a entrevista e a observação, a amostra intencional foi composta da seguinte forma: oito entrevistados do grupo do núcleo técnico-operacional, 10 entrevistados do grupo da linha intermediária, três entrevistados do grupo da cúpula estratégica, e cinco entrevistados do grupo dos franqueados.

O método de análise utilizado de estudo de caso foi de acordo com Eisenhardt (1989), que considera quatro técnicas analíticas dominantes: adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais e modelos lógicos de programa.

A organização escolhida para a pesquisa foi a empresa O Boticário, por se tratar de uma referência nacional na

implementação de programas de marketing social, bem como uma referência nacional e internacional no processo de comercialização de produtos por meio do sistema de franquias.

ESTRUTURA DA CORPORÇÃO E GRUPOS ORGANIZACIONAIS

Seguindo o modelo de Mintzberg (1995), foi identificado que a organização em estudo possui uma estrutura simples, em que o principal mecanismo de coordenação é a supervisão direta, a parte-chave da organização é a cúpula estratégica, os principais parâmetros de delineamento organizacional são a centralização e um modelo de estrutura orgânica (Morgan, 1996). A coordenação é efetuada em grande parte pela supervisão direta. Especificamente, o poder sobre todas as decisões estratégicas tende a ser centralizado no principal executivo.

A partir dessa caracterização estrutural, são apresentados a seguir os quatro grupos selecionados que melhor representam a corporação e que servirão para a análise. O primeiro grupo é o *núcleo técnico-operacional*, que engloba os técnicos que perfazem o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens, no caso, na produção de perfumes e cosméticos, tais como farmacêuticos, bioquímicos, técnicos de produção, encarregados de embalagens e empacotamento, encarregados da distribuição, entre outros, e técnicos administrativos que realizam trabalhos padronizados em escritórios.

O segundo grupo é a *linha intermediária*, que é representado pela cadeia de gerentes com autoridade formal, tais como gerentes e supervisores de produção, gerentes e supervisores de qualidade, gerentes e supervisores de distribuição, gerentes e

supervisores comerciais, gerentes e supervisores de promoções e eventos, gerentes e supervisores da linha de franqueados, gerentes administrativos e financeiros, entre outros. Essa cadeia vai desde os gerentes de mais alto nível até os supervisores de fábrica.

O terceiro grupo é a *cúpula estratégica*, que engloba as pessoas em cargos com total responsabilidade na organização, tais como os diretores e gerentes executivos. Neste grupo também estão inclusos todos aqueles que dão suporte direto para os administradores da cúpula, como as secretárias diretas e assistentes administrativos. Esta cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências de quem exerça poder na organização.

O quarto grupo são os *franqueados*, caracterizados por representar entre os colaboradores da organização toda a rede de distribuição da empresa, atuando como intermediários junto aos consumidores, correspondendo a mais de dois mil pontos de distribuição no Brasil. Eles realizam as atividades de vendas e comercialização dos produtos da empresa com os diferentes públicos-alvos, bem como a representação comercial e social nas comunidades onde eles atuam.

CATEGORIAS DE ANÁLISE

Conforme Gunglach e Murphy (1993) existem padrões de comportamentos que podem representar aspectos importantes na análise de dados, bem como na representatividade e legitimidade desses comportamentos. Esses comportamentos, sugeridos por esses autores, podem servir de apoio para a análise qualitativa dos dados

encontrados no presente estudo de caso, servindo de parâmetros para análise dos grupos escolhidos para a pesquisa. Foram consideradas as categorias responsabilidade, compromisso, confiança, imparcialidade e honestidade (Andreasen, 2002):

- *responsabilidade*: neste contexto, trata-se de uma aliança da organização com o público interno, em que os chamados colaboradores de maneira geral demonstram a sua responsabilidade em relação aos programas de responsabilidade social. Assumir a participação nos programas sociais da empresa pressupõe a mesma responsabilidade do trabalho formal;

- *compromisso*: para este estudo de caso são analisados o compromisso da organização com os colaboradores e o compromisso dos próprios colaboradores em relação aos programas sociais, evitando assumir compromissos fixos que possam ser difíceis de cumprir, como, por exemplo, se comprometer em mais de um programa social sem avaliar o tempo de dedicação;

- *confiança*: neste estudo, a parceria permanente entre organização e colaboradores está baseada no sucesso dos programas de responsabilidade social como requisito do sucesso empresarial, confiando no sucesso do programa em que está participando, mantendo sempre o entusiasmo e otimismo necessário;

- *imparcialidade*: uma preocupação para muitos dos que trabalham com marketing social é se a extensão e o caráter dos esforços de ambas as partes são apropriados e equitativos. É fundamental a parceria entre a organização e os colaboradores, mesmo em situações críticas, em que o colaborador é chamado muitas vezes a manter sempre o sentido crítico e imparcial no desenvolvimento das

atividades iniciadas para o andamento e sucesso dos programas de responsabilidade social;

- *honestidade*: no presente estudo de caso, quando a parceria acontece entre a organização que patrocina os programas de responsabilidade social, e os colaboradores que, de alguma forma estão mais ou menos envolvidos nos programas sociais, é fundamental para a manutenção do marketing social trabalhar de forma honesta nos programas sociais, fazendo com que eles tenham êxito para a organização e para seus beneficiários.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Independentemente do resultado anual, a companhia destina ao investimento social privado 1% da receita líquida do exercício. Os recursos são aplicados em diversos programas, projetos e ações da Fundação O Boticário de Proteção à Natureza e em programas desenvolvidos na comunidade local e na corporação, destinados à saúde, educação, bem-estar, cultura e lazer. O investimento social privado é o uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados em projetos de interesse público, que têm por objetivo a transformação de determinada realidade social. As ações de investimento social com foco na proteção e conservação ambiental são implementadas pela Fundação O Boticário de Proteção à Natureza. Entre seus principais programas destacam-se: Política de Responsabilidade Social, Global Compact, Projeto Crescer, Essência da Vida, Viver Mais Natural, Doação para fundo dos direitos da criança, Estação Natureza, Cadernos Reciclados, Meio Ambiente,

Apoio Internacional, Programa de Educação e Mobilização,

Constatou-se também a grande importância e prestígio que alguns programas sociais assumiram na empresa e, principalmente, entre seus colaboradores. Certamente nem todos esses programas gozam do mesmo prestígio e do *glamour* que significa atuar naqueles que mais representam a filosofia da empresa. Observou-se que o foco é a preservação da natureza e o respeito pelo meio ambiente, assim as ações nesse sentido adquirem uma importância maior no direcionamento das ações empresariais e a sua associação com a imagem da companhia. A pesquisa revelou também a necessidade de uma maior integração em torno de alguns programas direcionados para outros focos de atenção, mas com grande importância futura para a empresa, apenas evitando a dispersão de esforços e de recursos.

Foram detectadas críticas na pesquisa no sentido que a empresa deveria ser mais arrojada, expandir mais esses programas e não ficar apenas no raio de ação da própria comunidade próxima à sua sede principal. Talvez o entendimento de ações sociais não chegue por igual a todas as pessoas, que de fato podem ter um grau de percepção diferenciado em relação a esta ou aquela ação empresarial.

ANÁLISE DOS GRUPOS ORGANIZACIONAIS

De acordo com o grupo do *núcleo técnico-operacional*, os programas de responsabilidade social podem estar associados ao desenvolvimento profissional e pessoal na organização, destacando-se o programa Fábrica de Talentos. Esse programa oferece oportunidades para efetivação de emprego na empresa, pontos que foram verificados de maneira geral nesse grupo, e considera que os tornam mais

responsáveis nas suas atividades na organização e também as suas percepções sobre as práticas dos programas sociais.

Esse compromisso está diretamente relacionado com a intenção de continuar trabalhando na organização, como fazem parte deste grupo pessoas que estão na base da pirâmide, a necessidade do trabalho acabam atingindo maior afetividade com a organização, e dessa forma, consideram para muitos a sua segunda casa. Consideram que esse comprometimento com a organização poderá recompensá-los futuramente com maiores benefícios, além dos benefícios já oferecidos pelos programas de responsabilidade social. Um dos programas considerado por esse grupo que representa de certa forma um comprometimento com a organização é o programa de desenvolvimento para as crianças. Nesse programa os pais que pertencem a este grupo técnico-operacional podem deixar as crianças durante o período de trabalho e a empresa se responsabiliza pelos cuidados com seus filhos desenvolvendo aspectos emocionais, motores e cognitivos das crianças, preparando-as para a alfabetização.

O otimismo exagerado pode ser relacionado à confiança que eles depositam no que eles chamaram nas entrevistas de “investimento social”, algo que poderia beneficiá-los no crescimento profissional, na estabilidade e segurança de emprego, e também as práticas da responsabilidade social poderiam indicar um tipo de canal para captar novos talentos, dado o voluntarismo a que esses indivíduos se submetem. Este grupo chegou inclusive a sugerir outros programas que poderiam ser implementados pela empresa, tais como um programa específico para a terceira idade (contribuindo com maiores benefícios para pais, dependentes ou

parentes de colaboradores e pessoas idosas da comunidade) e um amplo programa de voluntariado.

Outro programa cuja divulgação foi considerada importante é o de “Gestão à Vista” para que os colaboradores soubessem mais o que está acontecendo na gestão da empresa e como as atividades administrativas estariam sendo encaminhadas. Assim, existiria maior transparência nas atividades administrativas de todos os colaboradores, já que o programa existe e somente faltaria uma maior divulgação por parte da cúpula estratégica.

A imparcialidade em relação de qual é o principal programa de responsabilidade social (a Fundação) foi predominante neste grupo. Eles consideram que os programas sociais são uma extensão das estratégias que a empresa está adotando, não conseguem separar o que é negócio e o que é responsabilidade social, acreditam que ambos os conceitos estão atrelados.

Em outra entrevista, percebeu-se a intenção do colaborador de que a Fundação fosse doada ou para a administração dos próprios funcionários da organização ou para alguma organização sem fins lucrativos desvinculada da indústria. Esta proposta parece indicar que apesar de alguns funcionários considerarem que os programas de responsabilidade social estejam com um foco bem definido em auxiliar à corporação e até mesmo expandir para a comunidade – promessa mantida pela cúpula estratégica em outras entrevistas –, existe certo receio, ou até mesmo certa desconfiança de alguns membros deste grupo em relação à administração dos programas sociais pela indústria.

O grupo da *linha intermediária* possui poder de sugerir prioridade dos recursos disponíveis, não tendo poder de utilização desses recursos disponíveis

de forma diferente. Observa-se que alguns integrantes deste grupo repetem respostas orientadas a ficar bem junto aos superiores, ou ainda, a repetir frases feitas, o que demonstra uma postura induzida, em relação aos programas de responsabilidade social, não tendo uma opinião muito autêntica e isenta.

Apesar do processo induzido verificado anteriormente, um ponto de relevância que deve ser ressaltado é a necessidade de implantação de programas de responsabilidade social a partir de novos meios tecnológicos de *e-learning* (ensino a distância) na corporação. Estes sistemas, segundo este grupo, poderiam beneficiar muitos dos colaboradores, porque com a adoção desta nova tecnologia, muitos cursos de ensino a distância poderiam ser usufruídos sem a necessidade de custos em deslocamentos e perdas de tempo.

A cultura local também foi considerada como um sinal de comprometimento, dado que apresenta ser uma organização em aprendizagem, que está compartilhando valores e crenças com seus funcionários, onde se comprometem de modo espontâneo a disseminar os seus valores e crenças para outros funcionários da empresa, criando assim, a cultura da empresa.

A prática destes programas sociais serviria de certo modo como um "laboratório" para a revisão do processo produtivo na organização, onde se obteriam melhores resultados. Assim, a prática de responsabilidade social, para esse grupo, poderia ser o caminho para a preservação de profissionais mais capacitados e ao mesmo tempo mais íntegros de confiança na organização. Neste grupo constatou-se uma preocupação em relação de como é utilizado o 1% da receita líquida que é investido em programas de responsabilidade social, considerando que a empresa deveria tornar presente

o balanço social para toda a corporação. Também consideram que ter os programas de responsabilidade social na corporação não é mais um "diferencial estratégico" e, sim, algo que já aponta para poder de sobrevivência da organização.

Em algumas entrevistas esse mesmo grupo põe em dúvida até que ponto os colaboradores de maneira geral, principalmente o grupo técnico-operacional, estaria disposto em participar como voluntário em programas sociais. Entretanto, apesar da presença dessa desconfiança eles consideram que como estão acima hierarquicamente podem utilizar a força da gerência média para conseguir seus objetivos.

Parece haver pouca objetividade, em alguns casos, mas também sugestões estratégicas de longo prazo, muito úteis para a continuidade dos programas de responsabilidade social. Mais uma vez vale lembrar a importância deste grupo em relação ao sucesso dos programas de responsabilidade social na empresa.

As respostas apresentadas pelo grupo da *cúpula estratégica* são relevantes por se tratar do grupo que detém o poder na organização, o grupo que estabelece as estratégias, enfim, o grupo que toma as principais decisões e diretrizes da organização às vezes com percepções muito particulares como se a empresa fosse de apenas uma pessoa, e com pouca preocupação pelo público interno (colaboradores e parceiros). Outro ponto importante levantado por este grupo é a transmissão de culpa para os colaboradores de forma geral na empresa, considerando que existem poucas pessoas atuando, que não existe comprometimento, que ainda há pouca conscientização e pouco voluntariado. Consideram que a prática de programas de responsabilidade social está associada à eficiência na gestão podendo atingir

diferentes níveis hierárquicos na corporação e assim, essas práticas seriam incorporadas pelos envolvidos, o que levaria inclusive a uma maior motivação no trabalho, bem como, maior produtividade nas funções exercidas.

Verifica-se uma intenção em atingir mais as comunidades representadas pelos clientes finais, embora eles acreditem que todos os colaboradores estejam usufruindo os benefícios dos programas de responsabilidade social. Um ponto considerado favorável pelo grupo da cúpula estratégica foi a diminuição da rotatividade de pessoal. Essa prática, já observada anteriormente em outros grupos, considera que os profissionais envolvidos nos programas de responsabilidade social estão se esforçando mais no trabalho e atingindo melhores resultados, diminuindo assim a substituição de pessoal e mantendo as pessoas nos cargos por mais tempo.

Outras respostas contêm críticas construtivas ao manifestar que deverá haver uma maior conscientização em longo prazo e uma otimização em cima do conhecimento, onde um maior número de pessoas estaria informado dos programas de responsabilidade social. Assim, percebe-se que a imparcialidade fica um pouco comprometida neste grupo, talvez pela sua posição hierárquica na empresa ou pela visão de longo prazo que os integrantes da cúpula estratégica devem ter a respeito do sucesso dos programas de responsabilidade social na empresa. Prevalece uma colocação crítica, no sentido de reconhecer que essa enorme força de distribuição dos produtos da empresa, por meio dos franqueados, mantém ainda esse importante grupo sem a participação correspondente nos programas sociais. No entanto, pouco se comentou sobre o posicionamento de ações específicas por parte deste grupo

para uma maior integração do grupo dos franqueados à corporação, no que tange a participação nos programas sociais.

As respostas dos integrantes do *grupo dos franqueados* têm a importância de quem está meio dentro e meio fora da empresa. Por um lado eles se sentem responsáveis por tudo que acontece na organização, como parceiros, e por outro lado se sentem como seres estranhos à organização. Este grupo acredita que a Fundação O Boticário representa todos os programas de responsabilidade social, que em números corresponde aproximadamente a 80% dos programas, desconhecendo outros 20% que representam os benefícios para os funcionários, os quais, como colaboradores, também possuem direito, mas acabam não usufruindo pela falta de informação que é caracterizada pela falta de *endomarketing*.

Percebe-se algum descontentamento por parte dos franqueados principalmente pela falta de atenção e informação da administração da organização, mas, ao mesmo tempo, uma enorme vontade de participação, de pertencer de alguma forma mais ativa, nos programas de responsabilidade social. Este grupo considera que deveria existir maior ação por parte do departamento de marketing da empresa divulgando de forma mais direta seus programas para os franqueados, principalmente aqueles que se encontram mais distantes geograficamente da indústria. Como esse grupo está envolvido diretamente com o consumidor final, considera que poderia se tornar uma das pontes estratégicas fundamentais no auxílio à empresa em apresentar novas sugestões em propagandas e divulgação sobre o tema da responsabilidade social.

Apesar de estarem de certa forma "entusiasmados", os franqueados consideram que a organização deveria

confiar mais neles em relação aos programas sociais existentes e na participação de novos programas. Alguns franqueados manifestaram interesse em participar de um programa de responsabilidade social intitulado Fábrica de Talentos, um projeto educacional de educação continuada. O grupo da cúpula acena com a possibilidade da implantação de *e-learning* entre franqueados, o que favoreceria, dependendo do tipo de curso e do programa de responsabilidade social, o acesso à aprendizagem.

Ao mesmo tempo alguns demonstraram um sentimento de angústia e de exclusão e se perguntam a razão de eles não podem se inserir de forma mais atuante nos programas sociais. Estas formas de comportamento e respostas refletiram um grau de honestidade confiável por parte do grupo. Os franqueados consideram que a área de marketing e a área de assessoria de imprensa deveriam refletir, repensar, e intensificar os esforços na forma de comunicação e divulgação dos programas sociais com os que fazem parte da corporação, e não se preocupar somente com o marketing do negócio (vendas de produtos). Em suma, pode-se considerar que os franqueados ainda não foram envolvidos pelo composto do marketing social que é o elemento condutor para a transmissão de conhecimento das práticas de responsabilidade social na corporação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso realizado na empresa O Boticário oferece uma ampla gama de informações em relação ao tratamento dado às ações de responsabilidade social. O objetivo principal da pesquisa foi verificar qual é a percepção dos colaboradores com

relação aos programas de responsabilidade social e sua associação com o marketing social.

Uma primeira constatação foi à diversidade de opiniões dos entrevistados em relação aos programas de responsabilidade social mantidos pela empresa. Não se pode esquecer que, na maioria das empresas, entende-se por ações sociais o que é algo totalmente normal nas outras organizações. Pode-se afirmar, apoiados na base teórico-empírica do estudo, que responsabilidade social não é apenas um conjunto de ações isoladas dentro de uma organização, e, sim, uma série de atividades organizadas, com esforços e recursos planejados para atender a uma determinada causa ou problema.

Pode-se identificar o meio ambiente e a natureza como foco principal nas ações de responsabilidade social da empresa. O *composto de marketing social* fica muito claro quando a empresa O Boticário se direciona para os programas relacionados com o meio ambiente por meio das ações da Fundação O Boticário para a preservação da natureza e o meio ambiente, bem como outros programas que beneficiam os membros da corporação. O marketing social tem por objetivo modificar as atitudes ou comportamentos do mercado-alvo, tendo como principal meta o atendimento dos interesses desse mercado ou da sociedade, cuja obtenção se dá por meio da concretização de idéias e serviços. Enquanto o marketing de negócios lida com preferências e opiniões, o marketing social trata de crenças e valores. Apesar de ambos utilizarem os mesmos instrumentos e compartilharem o conceito de marketing vinculado à relação de troca, os resultados obtidos são divergentes. Como consequência,

há a necessidade de desenvolvimento das atividades de marketing social de uma forma diferenciada.

Com base nos conceitos de estratégia empresarial, pode-se assumir que o marketing social, como *estratégia* utilizada neste estudo, *se adere aos programas de responsabilidade social*. Corresponde à formação da estratégia como processo em construção permanente considerar que a prática de programas de responsabilidade social está associada à eficiência na gestão, podendo atingir diferentes níveis hierárquicos na corporação e, assim, essas práticas seriam incorporadas pelos envolvidos, o que levaria inclusive a uma maior motivação no trabalho, bem como maior produtividade nas funções exercidas.

Lindbloom (1959) considera que a estratégia de aprendizagem sobre o ambiente se forma a partir das capacidades internas da organização, que é a forma mais adequada de estabelecer uma relação entre elas. Por outro lado, Mintzberg (1988) observa que para enfrentar os desafios do ambiente a estratégia deve ser um fluxo consistente de decisões da organização.

Em relação ao sentido de estratégia, a uma estratégia preferencialmente realizada a própria aprendizagem na implementação dos programas de responsabilidade social conduz a empresa e seus colaboradores a assumirem uma nova postura de comprometimento e crítica ao questionar a falta de diretrizes ou a falta de estratégias estruturadas e objetivos claramente definidos pela alta direção, que envolvam todos os colaboradores, de forma não planejada, na atuação nos mercados onde atua. Isso porque para Hax e Majluf (1998) a estratégia se forma entre o aprender do passado e as novas direções que conduzam à organização para um futuro mais

equilibrado, levando-se em consideração a sua conduta anterior.

Essas estratégias tendem a ser emergentes para Mintzberg e Waters (1985), observando-se uma constante preocupação com o consumidor final, o que demonstra que as práticas de responsabilidade social estariam convergindo para um fator determinante na escolha da empresa, e não somente com a preocupação se o produto é o melhor, com o meio ambiente e a existência de práticas de responsabilidade social. Dessa forma, considera-se uma estratégia emergente porque ela é criada a partir do trabalho que é construído socialmente, por meio da sinergia dos diferentes grupos que participam do processo produtivo da empresa e que atuam de forma voluntária. Cada grupo pode assim contribuir com a sua competência essencial no processo e questionando a constante mutação para melhorias permanentes (Berger e Luckmann, 1999).

De acordo com Gluck, Kaufman e Walleck (1982) a estratégia pode ser implícita, dada a associação das características dos principais linhas de produtos com os principais programas de responsabilidade social mantidos pela empresa, orientados para a preservação da natureza e do meio ambiente. Assim, a aplicação dos conceitos de marketing social, no sentido de evidenciar melhor as ações desenvolvidas e em desenvolvimento, por meio de campanhas de divulgação mais explícitas direcionadas para os diferentes públicos, em geral, poderá gerar uma maior sinergia em relação aos produtos oferecidos pela empresa, em relação à sua filosofia de empresa responsável socialmente e em relação ao seu posicionamento de maneira geral nos mercados onde atua e/ou pretende atuar.

Alguns entrevistados citaram a questão de sobrevivência das empresas, não apenas se conformando com a situação atual. Outros lembraram a tendência do mercado, no sentido de que as empresas que não desenvolvam programas de responsabilidade social e não realizem investimentos no marketing social, simplesmente estarão fora do mercado.

Dessa maneira, sugere-se que existe uma falha na divulgação dos programas sociais para os colaboradores, principalmente os franqueados, o que acaba criando uma falsa idéia de que algumas ações não são realizadas. A pesquisa detectou claramente a existência de um descompasso em relação ao direcionamento da comunicação, com ênfase para o público externo em detrimento dos colaboradores. Certamente, sendo seu principal foco a preservação da natureza e o meio ambiente, é razoável pensar que os outros programas em andamento que, embora muito importantes para a organização, não têm relação com foco principal da empresa, fiquem um pouco restritos em termos de desenvolvimento e divulgação.

Por meio deste estudo observa-se também certa divergência em relação aos programas de responsabilidade social, se eles seriam considerados ou não *vantagem competitiva* para a empresa. Nesse sentido deve-se lembrar que nem todos os programas sociais são muitos conhecidos pelos seus colaboradores, principalmente, pelo grupo dos franqueados. Entretanto, nesta pesquisa também foi observada que a falta da participação dos programas de responsabilidade social pela corporação poderia se tornar uma desvantagem competitiva, o que indica uma clara preocupação com as atividades do negócio da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBOTT, W. F.; MONSEN, R. J. On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social investment. *Academy of Management Journal*, v. 22, n. 3, p. 501-15, 1979.
- ALDAY, H. E. C.; PINOCHET, L. H. C. A Relação entre as Dimensões do Marketing Para Causas Sociais com as Estratégias Empresariais em Busca da Vantagem Competitiva: um Estudo de Caso. Atibaia-SP. ENANPAD, 2003.
- ALDAY, H. E. C.; PINOCHET, L. H. C. *Integração e Valorização do Ser Humano em Programas de Responsabilidade Social: Estudo de Caso*. Atibaia-SP. ENEO, 2004.
- ALEXANDER, G. J.; BUCHHOLZ, R. A. Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 479-86, 1978.
- ALPERSON, M. *Corporate giving strategies that add business value*. Nova York: The Conference Board, 1994.
- ALVES, E. A. Dimensões da Responsabilidade Social da Empresa: Uma Abordagem Desenvolvida a Partir da Visão de Bowen. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, jan/mar 2003.
- ANDREASEN, A. R. Profits for nonprofits: find a corporate partner. *Harvard Business Review*. 47-59, nov/dez, 1996.
- ANDREASEN, A. R. *Ética e Marketing Social*. São Paulo, Editora Futura, 2002.
- ANDREASEN, A. R. e DRUMWRIGHT, M. E. *Alianças e ética no marketing social*. São Paulo. Editora Futura, 2002. cap. 5
- AUPPERLE, K. E.; CARROLL, A. B.; HATFIELD, J. D. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, v. 28, n. 2, p. 446-63, 1985.
- BARACH, J. A. Applying Marketing Principles to Social Causes. *Business Horizons*. July-August, 1984.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BERMAN, et al. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 5, p. 488-506, 1999.
- BUEHLER, V. M.; SHETTY, Y. K. Managerial response to social responsibility challenge. *Academy of Management Journal*, v. 19, n. 1, p. 66-78, 1976.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: Criando Valor para os Clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COCHRAN, P.; WOOD, R. A. Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 1, p. 42-56, 1984.
- CORRÊA, Stela Cristina Hott. *Projetos de responsabilidade social: a nova fronteira do marketing na construção da imagem institucional*. Rio de Janeiro: COPPEAD/CJJE/UFRJ, 1997. (Dissertação de Mestrado)
- COTTRILL, M. T. Corporate social responsibility and the marketplace. *Journal of Business Ethics*, v. 9, n. 9, p. 723-9, 1990.
- CHRISTMANN, P. Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 4, p. 663-80, 2000.
- COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.
- DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibility. *Academy of Management Journal*, v. 13, n. 2, p. 312-22, 1973.
- DONALDSON, T.; DUNFEE, T. W. Integrative social contracts theory: a communitarian conception of economic ethics. *Economics and Philosophy*, April 11: 252-284, 1995.
- DRUMWRIGHT, M. E. CUNNINGHAM, P. e BERGER, I. E. Social alliances: company/nonprofit collaboration. Report nº 00-101, Cambridge: Marketing Science Institute, 2000.
- DRUMWRIGHT, M. e MURPHY, P. E. Corporate societal marketing. In: Paul N. Bloom e Gregory Gundlach (orgs.). *The handbook of marketing and society*. Newbury Park: Sage, 2000.
- EINSENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol. 14, Nº4, pp.532-550, 1989.
- EISMAN, R. *Sweet charity. Incentive*: 24-9, December. 1992.
- ETZEL, M. J. et al. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FRIEDMAN, Milton. *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times Magazine, 13 de September, 1970.
- FOGLER, H. R.; NUTT, F. A note on social responsibility and stock valuation. *Academy of Management Journal*, v. 18, n. 1, p. 155-60, 1975.
- GLUCK, F.; KAUFMAN, S.; WALLECK, A. S. The four phases of strategic management. *The Journal of Business Strategy*, vol.2, n.3, p. 9-21, 1982.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. *Métodos em Pesquisa Social*. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, p:422, 1969.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, nov.: 481-510, 1985.
- GUIMARÃES, D. C. A Responsabilidade Social Empresarial e a Precarização da Qualidade de Vida no Trabalho de uma Empresa de Call Center. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28º. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.
- GUNDLACH, G. D.; MURPHY, P. E. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57, out.: 35-46, 1993.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The concept of strategy and strategy formation process. *Interfaces*, vol. 18, n.3, p. 99-109, 1988.
- HAY, R.; GRAY, E. Social responsibilities of business managers. *Academy of Management Journal*, v. 17, n. 1, p. 135-43, 1974.
- HILL, C. W. L. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for truncations cost theory. *Academy of Management Review*, 15: 500-513, 1990.
- KEIM, G. D. Managerial behavior and the social responsibility debate: goals versus constraints. *Academy of Management Journal*, v. 21, n. 1, p. 57-143, 1978.
- KLASSEN, R. D.; WHYBARK, D. C. The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 6, p. 590-615, 1999.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

- LINDBLOOM, C. The Science of Muddling Trough. *Public Administration Review*, vol.19, n.2, p. 79-88, 1959.
- MERTON, R. K. *et al. The focused interview: A manual problems and procedures.* (2nd ed.) New York: Free Press, 1990.
- MINTZBERG, H. Strategy Making in Three Modes in The Strategic Process-Concepts, contexts and cases. In: QUINN, J.B.; MINTZBERG,H; JAMES,R.M. (Ed.) Prentice-Hall Inc, 1988.
- MINTZBERG, H. *Criando Organizações Eficazes.* São Paulo, Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 1985.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização.* São Paulo: Atlas, 1996.
- NARVER, J. C. Rational management responses to external effects. *Academy of Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 99-115, 1971.
- NOGUEIRA, C. E. A; CHAUVEL, M. A. Responsabilidade Social: Um Estudo Exploratório Sobre o Processo de Decisão das Instituições Mantidas por Empresas. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27^o. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003.
- NOOTEBOOM, B. Marketing, reciprocity and ethics. *Journal of Business Ethics*, 7 de December: 907-915, 1992.
- O'NEILL, H. M.; SAUNDERS, C. B.; MCCARTHY, A. D. Board members, corporate social responsiveness and profitability: are tradeoffs necessary? *Journal of Business Ethics*, v. 8, n. 5, p. 353-7, 1989.
- OSBORN, Richard N. e HAGEDOORN, John. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 268, 1997.
- PAIVA, F. D. *et al.* Responsabilidade Social nas Empresas: Transformando a Obrigação em Estratégia Competitiva. Curitiba-PR. 3Es, 2003.
- QUINN, D. P.; JONES, T. M. An agent morality view of business policy. *Academy of Management Review*, 20(1): 22-42, 1995.
- SAXTON, T. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40(2):456, 1997.
- SCHIAVO, M. R. Conceito e evolução do marketing social. *Conjuntura Social.* São Paulo: 1(1), 25-9, maio. 1999.
- SINA, A; SOUZA, P. *Marketing Social.* São Paulo: Crescente Editorial, 1999.
- SMITH, C. The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review.* 105-116, May-June, 1994.
- TEOH, H. Y.; SHIU, G. Attitudes towards corporate social responsibility and perceived importance of social responsibility information characteristics in a decision context. *Journal of Business Ethics*, v. 9, n. 1, p. 71-7, 1990.
- VARADORAJAN, P. R.; MENON, A. Cause related marketing: a coalition of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 58-74, 1988.
- WEEDEN, C. *Corporate social investing: new strategies for giving and getting corporate contributions.* São Francisco: Berrett-Koehler, 1998.
- WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 891-718, 1991.
- WRIGHT, P. Competitiveness through management of diversity: Effects on. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 272-87, 1995.