

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E HOSPITALIDADE:
UM ESTUDO SOBRE O APOIO DE EMPRESAS A
PROJETOS CULTURAIS**

VALMIR MARTINS DE OLIVEIRA

**SÃO PAULO
2006**

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E HOSPITALIDADE:
UM ESTUDO SOBRE O APOIO DE EMPRESAS A
PROJETOS CULTURAIS**

VALMIR MARTINS DE OLIVEIRA

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção de título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade e linha de pesquisa Políticas e Gestão em Hospitalidade e Turismo, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Raul Amaral Rego.

**SÃO PAULO
2006**

Oliveira, Valmir Martins.

Responsabilidade social e hospitalidade: um estudo sobre o apoio de empresas a projetos culturais. – 2006.

119f. :il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006.

Bibliografia: f. 113-118

1. Hospitalidade. 2. Responsabilidade social. 3. Projetos culturais.
4. *Marketing* cultural. I. Título.

CDD

BANCA EXAMINADORA

Dr. Raul Amaral Rego

Dra. Marisa Forghieri

Dr. Gino Giacomini Filho

Dedico este trabalho ao Andrés e à minha família, que acreditaram e me apoiaram, no alcance de mais uma vitória, fruto de muitos sonhos e trabalho árduo.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Anhembi Morumbi, pela acolhida e pelo crescimento pessoal e profissional.

Ao Dr. Raul Amaral Rego, que orientou os meus passos e, com sua paciência e sabedoria, trouxe luz nos momentos difíceis e decisivos.

A todo o corpo docente, em especial às professoras Célia Dias e Beth Wada, que trouxeram valiosas contribuições, para minha auto-avaliação como docente.

À American Express, pela contribuição no estudo de caso, reforçando o seu papel social, de compartilhar e contribuir na geração de conhecimento.

À minha família, pelo apoio e compreensão. Especial para minha mãe, que me apóia e procura entender os meus objetivos de vida, dentre os momentos de ausência.

Ao Andrés García Noriega, pelo apoio de inestimável valor.

À minha avó Dionísia (*in memoriam*), que sempre estará em meu pensamento.

Ao SEBRAE-SP e, especialmente, ao Ary Scapin, que colaborou como amigo e profissional, para o despertar deste tema tão fascinante.

A todos os amigos que me apoiaram em todos os momentos, na minha presença e, muitas vezes, na minha ausência. À Giszele Silva, pelos incentivos e colaborações no momento certo.

Ao Dr. Osvaldo Quelhas, pela grande amizade e exemplo profissional.

A Deus, por tudo e, especialmente, por ter me dado a vida, com muitos desafios e recompensas.

[...] fazer teatro, música, poesia ou qualquer outra modalidade de arte é construir, com cacos e fragmentos, um espelho onde transparece, com as suas roupagens identificadoras particulares, e concretas, o que é mais abstrato e geral num grupo humano, ou seja, a sua organização, que é condição e modo de sua participação na produção da sociedade (ARANTES, 1990).

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de analisar como as formas de apoio a projetos culturais podem compor a estratégia de responsabilidade social das empresas, sob a ótica do *marketing* de relacionamento e hospitalidade. Nesse sentido, foram selecionados os principais aspectos que evidenciam as políticas de responsabilidade social, a fim de permitir uma análise sobre o relacionamento destes com o apoio a projetos culturais, para atuais e potenciais clientes, bem como para comunidades. Com base na estruturação de uma proposição teórica e a identificação das variáveis norteadoras da pesquisa, foi realizado um estudo de caso sobre a atuação da empresa American Express do Brasil. Os resultados do estudo revelaram o posicionamento empresarial relacionado ao estabelecimento de vínculos com públicos estratégicos, fortalecendo uma imagem corporativa de responsabilidade social e valorização, preservação e disseminação das manifestações culturais. Eles também sugerem que as relações empresariais com entidades do Terceiro Setor formam alianças estratégicas, na condução de projetos sociais e culturais.

Palavras-chave: Hospitalidade. Responsabilidade Social Empresarial. Projetos Culturais. Marketing de Relacionamento. Marketing Cultural.

ABSTRACT

This study has the objective to analyze as the support forms to cultural projects can compose the strategy of social responsibility of the companies under the optics of the relationship marketing and hospitality. In this direction, main aspects had been selected that put evidence to the politics of social responsibility, in order to allow an analysis about the relationship of these with the support of cultural projects for current and potential customers, as well as for communities. On the basis of a theoretical proposal structure and the identification of the orienting variable of the research, were carried through to a study case on the performance of the American Express do Brasil company. The study results had disclosed the related enterprise positioning to the establishment of bonds with strategic public, fortifying a corporative image of social responsibility and valuation, preservation and dissemination of the cultural manifestations. They also suggest that the enterprise relations with entities of Third Sector form strategic alliances in the conduction of social and cultural projects.

Keywords: Hospitality. Business Social Responsibility. Cultural Projects. Relationship Marketing. Cultural Marketing.

RESUMEN

Este estudio tiene el objetivo de analizar como las formas de apoyo a proyectos culturales pueden componer la estrategia de responsabilidad social de las empresas bajo la óptica del marketing de relación y hospitalidad. En este sentido, fueron seleccionados los principales aspectos que evidencian las políticas de responsabilidad social, a fin de permitir un análisis sobre la relación de estos con el apoyo a proyectos culturales para actuales y potenciales clientes, así como para comunidades. Con base en la estructuración de una proposición teórica y la identificación de las variables orientadoras de la investigación, fue realizado un estudio de caso sobre la actuación de la empresa American Express de Brasil. Los resultados del estudio revelaron el posicionamiento empresarial relacionado al establecimiento de vínculos con públicos estratégicos, fortaleciendo una imagen corporativa de responsabilidad social y valorización, preservación y diseminación de las manifestaciones culturales. También sugieren que las relaciones empresariales con entidades del Tercero Sector forman alianzas estratégicas en la conducción de proyectos sociales y culturales.

Palabras-llave: Hospitalidad. Responsabilidad Social Empresarial. Proyectos Culturales. Marketing de Relación. Marketing Cultural.

INTRODUÇÃO

A incorporação de políticas de responsabilidade nas diretrizes empresariais vem ao encontro das grandes transformações da gestão empresarial, que contribuem para um melhor posicionamento mercadológico frente aos clientes, atuais e potenciais e às comunidades que são afetadas por problemas sociais. Um estudo que permite conhecer com maior propriedade as estratégias empresariais de responsabilidade social, com foco no apoio a projetos culturais torna-se necessário, no entendimento sobre as influências que tais políticas e ferramentas afetam na dinâmica empresarial. Nesse sentido, o apoio a projetos culturais deve ser analisado com propriedade e também como a sua contribuição pode afetar o relacionamento da empresa com a comunidade, participando do processo de desenvolvimento sociocultural, sob a ótica da hospitalidade e *marketing* de relacionamento.

A pesquisa surge da necessidade de planejamento e elaboração de diretrizes para atuação na área social, pois tem um significativo papel para reflexão e tomada de decisões nas estratégias empresariais. As empresas operam em diversos ambientes, sofrendo as mais variadas pressões, que se modificam no tempo e no espaço, resultando numa diversidade de impactos e influências na consecução de seus objetivos.

Considera-se no contexto da responsabilidade social, a tendência de uma maior conscientização do consumidor e mudanças na sua percepção, ao comprar produtos e serviços que estejam relacionados a: melhoria para o meio ambiente, comunidade e que valorizem os aspectos éticos ligados à cidadania. Esse aspecto demonstra uma necessidade de desenvolvimento de estratégias competitivas, alicerçadas em bases sólidas, tornando assim, possível, o crescimento econômico de municípios, estados e países.

O problema, nesse caso, passa a ser como o apoio de empresas a projetos culturais pode contribuir para fortalecer os relacionamentos da empresa com a sociedade, com base nos pressupostos da responsabilidade social e da hospitalidade. Esse questionamento é essencial na dinâmica empresarial, pois permite esclarecer o que está inserido no discurso, levantando as expectativas quanto às ações que serão efetivamente realizadas.

O objetivo do estudo não é chegar num consenso ou conceitos universais, pois a estratégia e criatividade de cada empresa têm um papel fundamental para o

seu posicionamento exclusivo e competitivo, porém, é analisar como os níveis de comprometimento e relacionamento geram ações e retornos no ambiente empresarial em que opera. Para tanto, o objetivo do presente estudo concentra-se na identificação e análise das formas de apoio a projetos culturais podem compor a estratégia de políticas de responsabilidade social.

Cabe ressaltar que a estratégia metodológica para o desenvolvimento deste estudo foi a pesquisa exploratória, realizada a partir de livros, artigos, publicações, congressos e fóruns de discussão acerca da temática. Entretanto, o estudo de caso da American Express do Brasil foi decisivo para o efetivo entendimento sobre o apoio a projetos culturais contemplado nas diretrizes empresariais de responsabilidade social.

O enfoque para a revisão de bibliografia sobre hospitalidade foi ao encontro dos principais aspectos que envolvem a temática de responsabilidade social, no que diz respeito à criação, manutenção e fortalecimento de vínculos sociais, de forma a proporcionar um maior diálogo e reconhecimento entre empresas e comunidades.

De forma complementar à pesquisa exploratória, a motivação pessoal do autor e sua experiência em projetos de desenvolvimento social, educação empresarial e turismo, foram convergentes aos propósitos do estudo e tiveram um papel decisivo na sua proposta, a fim de avançar na fronteira do conhecimento científico e instigar a discussão sobre o papel social da empresa.

A consciência das necessidades sociais em relação à cultura exerce um papel fundamental para as políticas de responsabilidade social e a sua incorporação de estratégias no planejamento empresarial. Como consequência, pode proporcionar novos direcionamentos, por meio de decisões planejadas e participativas junto aos seus *stakeholders* e, principalmente, alinhadas ao contexto socioeconômico em que atua.

1 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

1.1 O Papel da Empresa na Sociedade

A dimensão da questão da responsabilidade social está relacionada a diferentes idéias que, para algumas empresas, pode significar a ética frente aos negócios; para outras, o cumprimento de leis que regem o seu negócio, como também contribuições sociais de forma voluntária, para causas específicas.

Desta forma, esse tema está relacionado a uma doutrina econômica, onde o indivíduo é livre para exercer qualquer atividade e dispor dos melhores meios, para atingir elevado grau de eficiência e lucro.

A nova realidade do mercado, marcada pelo aumento da complexidade nos negócios, principalmente em decorrência dos processos de globalização e da velocidade das inovações tecnológicas e de informação, impôs às empresas novas formas de realização de atividades comerciais.

Cabe salientar que o crescente cenário de desigualdades sociais obrigou a repensar os modelos de desenvolvimento econômico, social e ambiental, levando a uma cobrança do posicionamento da empresa, frente a essas questões, organizando-se com o poder público e representantes das comunidades onde opera, para trazer respostas que seguem na direção de um modelo de desenvolvimento sustentável.

Entender o papel da empresa, especialmente após a era da Revolução Industrial, trouxe significados diferentes aos diversos contextos econômicos e políticos que marcaram a trajetória da evolução dos negócios no mundo.

O marco precursor, nos estudos científicos sobre o tema, foi por meio da obra *Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen, publicada em 1953, nos Estados Unidos, que teve reconhecimento por parte do meio acadêmico e empresarial. A obra relata as primeiras manifestações acerca de responsabilidade social empresarial, que surgiram em trabalhos de Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907) e John Clark (1916), e que não tiveram maior aceitação social naquela época, pois ainda a compreensão da responsabilidade social estava alinhada estritamente ao cumprimento de normas legais (BOWEN apud DUARTE; DIAS, 1986, p. 41).

No discurso de Bowen, os administradores das empresas têm o dever moral de implementar políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam desejáveis aos anseios e valores da sociedade. De outra parte, os críticos ressaltavam que a responsabilidade social partia da escolha dos dirigentes, de acordo com as suas próprias idéias.

Essa posição foi ratificada, na época, pelo economista Milton Friedman, cuja análise da responsabilidade social se concentra no uso de recursos e energia em decisões para aumentar os lucros, reforçando o papel da empresa na produção de bens e serviços e que os problemas sociais cabem aos órgãos governamentais competentes (STONER; FREEMAN, 1991).

Nesse sentido, a análise da responsabilidade social toma rumo para a teoria da reatividade das empresas, que consiste no “[...] modo que as empresas respondem às questões, ao invés de tentar determinar sua responsabilidade social final” (STONER; FREEMAN, 1991, p. 74).

É possível perceber que o debate sobre responsabilidade social atinge níveis de conflito, pois envolvem os valores e visões de mundo que podem ser muito distintos entre as empresas.

A evolução dos processos de investimento privado em ações sociais apresentou uma significativa mudança, a partir do final da década de 80 e alcança maior ênfase no início da década de 90. O avanço da competitividade, num mercado global, atingido por diversos fatores, que comprometem o desenvolvimento social, exigiu a atuação corporativa mais planejada e articulada.

No Brasil, a Constituição de 1988, as leis ambientais, o Estatuto da Criança e do Adolescente e o Código de Defesa do Consumidor, são alguns exemplos que contribuíram para organizar a sociedade civil brasileira, promovendo espaços de discussão, na busca de um cidadão mais consciente e exigente. Um marco nesse contexto foi especialmente a proliferação de ONGs¹, na década de 80 e a criação do Instituto de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), que foi o responsável pela implementação de balanço social, no país.

Em 1998, foi criado o Instituto Ethos, configurado como uma organização não-governamental, criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as

¹ Organizações não-governamentais

parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. A entidade possui 1.037 associados (empresas brasileiras de diferentes setores e portes) que totalizam um faturamento anual correspondente a cerca de 30% do PIB brasileiro e empregam cerca de um milhão de pessoas, tendo como característica principal o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento, com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente.

O Secretário-Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Kofi A. Annan, no Fórum Econômico Mundial, em Davos, 1999, lançou um grande desafio aos líderes empresariais mundiais: "apoiar e adotar" o Pacto Global, que visa à mobilização da comunidade empresarial internacional, para atitudes na área de direitos humanos, trabalho e meio ambiente, contribuindo para um crescimento sustentável e cidadania.

Em 2000, as diretrizes do Pacto Global foram alinhadas às oito Metas do Milênio, estabelecidas pela ONU, com o objetivo de evoluir num mundo mais pacífico, próspero e justo:

- Erradicar a extrema pobreza e a fome;
- Atingir o ensino básico universal;
- Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres;
- Reduzir a mortalidade na infância;
- Melhorar a saúde materna;
- Combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças;
- Garantir a sustentabilidade ambiental;
- Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

1.2 Abordagem Conceitual sobre Responsabilidade Social Empresarial

A dívida social é abordada por Melo Neto e Froes (1999): considerando que a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever restituí-los, não apenas sob a forma de produtos e serviços comercializados, mas, principalmente, por meio das ações voltadas para a solução de problemas sociais.

As organizações fazem parte de um modelo pluridimensional, composto de seres humanos integrados numa entidade maior, que faz dela uma realidade complexa, como demonstra Duarte e Dias (1986, p. 41):

- Dimensão pessoal: a empresa não se compõe de coisas ou animais, mas de seres humanos, pessoas que querem e devem ser vistas como tais;
- Dimensão social: o homem só existe em sociedade, sendo impossível a absoluta separação entre sua realidade pessoal e sua realidade social;
- Dimensão política: a impossibilidade de isolamento entre interesse público e o particular exige a permanente participação de um poder maior, na difícil tarefa de conciliar um e outro;
- Dimensão econômica: a função específica, que legitima sua experiência e atuação no seio da sociedade, é de natureza econômica.

Segundo a *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, responsabilidade social é o comprometimento permanente dos empresários, em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico simultaneamente, melhorando a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (ALMEIDA, 2002).

Esta abordagem também é defendida por Eells e Walton (1961 apud CARROLL, 1991), evidenciando que a responsabilidade social empresarial se refere aos problemas que surgem quando a atuação empresarial influencia no cenário social, como também aos princípios éticos que devem governar as relações entre empresa e sociedade.

Na busca sobre definições de responsabilidade social, abordando o seu âmbito interno para constituição de uma cidadania organizacional e no âmbito externo como a manifestação de direitos sociais, é possível encontrar múltiplas abordagens, como por exemplo, a citada num dicionário de ciências sociais: “Responsabilidade daquele que é chamado a responder pelos seus atos, face à sociedade ou opinião pública... na medida em que tais atos assumam dimensões ou conseqüências sociais” (BIROUI apud ASHLEY, 2002, p.6).

Para Votaw (1973 apud DUARTE; DIAS, 1986, p.55), o conceito de:

[...] responsabilidade social significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, ele representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros, ainda, os significado transmitido é o de *responsável por*, num modo causal. Muitos, simplesmente equiparam-no a uma contribuição caridosa; outros tomam-no pelo sentido *socialmente consciente*; muitos daqueles que o defendem mais fervorosamente vêem-no como simples sinônimo de legitimidade.

Já para o Instituto Ethos (2004), responsabilidade social destaca a assimilação do papel social da empresa, na gestão empresarial:

[...] é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Em síntese, o discurso da responsabilidade social remete também para a reatividade social das empresas e compõe duas abordagens básicas: a primeira é defendida por Robert Ackerman (apud STONER; FREEMAN, 1991) que presume que a empresa passa por três fases, para reagir às questões sociais: na primeira fase, o dirigente reconhece a existência de um problema social e o torna público; na segunda fase, parte para a contratação de especialistas para assessorá-la e propor soluções; a terceira e última fase é a implementação das ações e sua incorporação na gestão empresarial.

Por outro lado, considerando uma análise de nível macro, a segunda abordagem consiste nos estudos realizados por Lee Preston e James Post (apud STONER; FREEMAN, 1991), para analisar a reatividade das empresas sob dois modos distintos: as relações primárias que envolvem os funcionários, clientes, acionistas e credores; vale ressaltar que essas relações estão entrelaçadas por interesses mercadológicos. E as relações secundárias, que remetem para os aspectos ligados às leis e à moralidade, tendo o governo e a opinião pública fortemente destacados, na ação.

Para a teoria de desempenho do social da empresa, proposta por Archie Carroll (apud STONER; FREEMAN, 1991) como demonstra a Figura 1, a combinação dessas duas abordagens amplia o posicionamento da empresa e analisa as limitações, ou seja, a empresas devem ser reativas a todas as demandas sociais? O contraponto seria a ação em casos e momentos específicos?

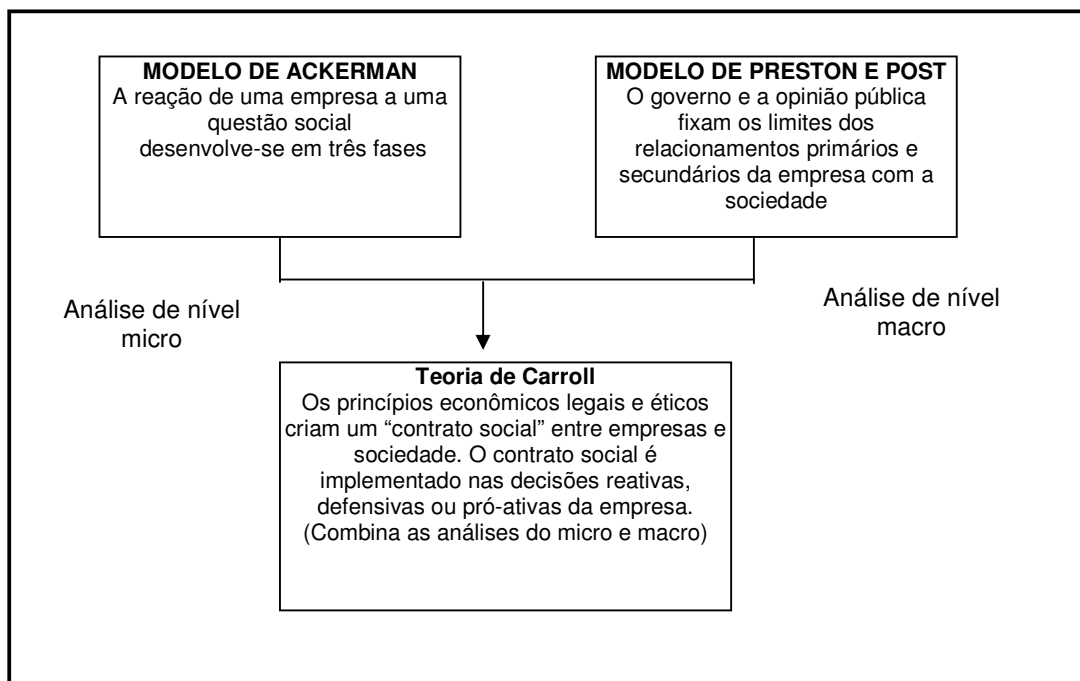


Figura 1 - A teoria da reatividade social das empresas

Fonte: STONER; FREEMAN, 1991, p. 74

Para ser compreendida e aceita pelos dirigentes de empresas, Carroll (1991) defende que a responsabilidade social empresarial deve ser estruturada de uma forma que permeie todas as esferas de responsabilidade que o negócio envolve, e propõe a Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial.

Sob essa ótica, propôs o posicionamento da empresa na dimensão de tipos de responsabilidades sociais: econômico, legal, ético e filantrópico, conforme Figura 2:

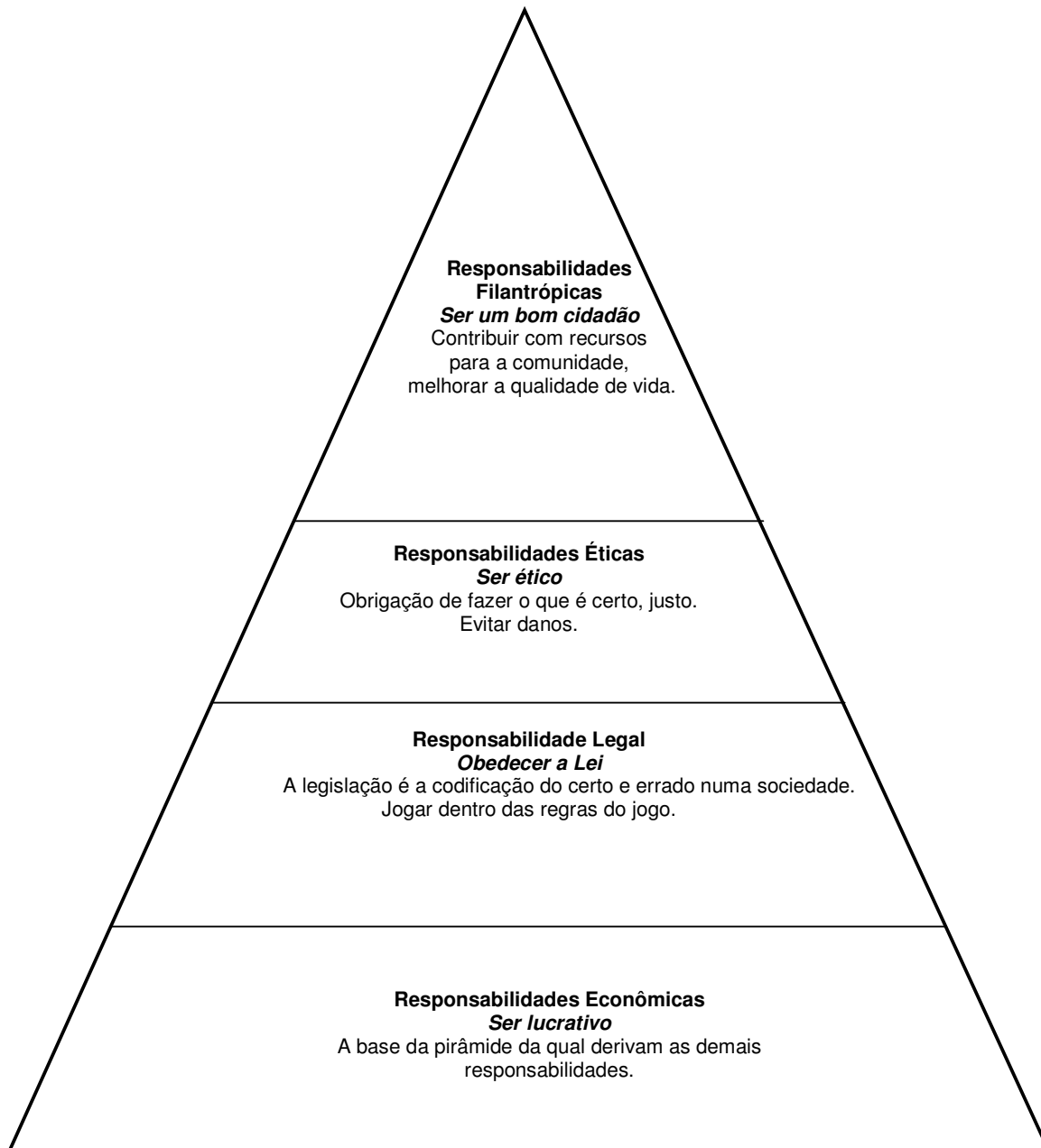


Figura 2 - A pirâmide da responsabilidade social empresarial
Fonte: CARROLL (1991, p.4)

As responsabilidades econômicas partem do princípio de que as organizações foram criadas historicamente como entidades econômicas, como negócios que oferecem bens e serviços para a comunidade e atendem às suas necessidades, dentro de um parâmetro de lucro aceitável. O objetivo econômico surge como um incentivo para o crescimento do empreendimento, porém, em

determinado momento, para maximização dos lucros. Carroll (1991) também ressalta que todas as responsabilidades restantes do negócio são prejudicadas na ausência das responsabilidades econômicas, pois, sem elas, as demais se tornam considerações discutíveis.

A análise sobre as responsabilidades legais considera que além do negócio ser motivado pelo lucro, espera-se que a empresa cumpra com as leis e os regulamentos promulgados nos âmbitos: federal, estadual e local. Desse papel das empresas na sociedade, espera-se que possam seguir seus objetivos dentro da estrutura da lei.

Sobre as responsabilidades éticas, destacam-se as atividades e práticas que são esperadas e/ou proibidas pela sociedade, mesmo que não previstas na lei. As responsabilidades éticas incluem os padrões, normas ou expectativas que refletem um interesse social e que a comunidade considera como ação justa, conforme os direitos morais dos *stakeholders*.

Segundo Costa (2004, p.89), *stakeholder* pode ser definido como:

[...] qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, formal ou informal que tenha algum tipo de interesse que pode afetar ou ser afetado pelo funcionamento, operação, comercialização, desempenho, resultados, presentes ou futuros da organização em questão.

Por um lado, mudanças sobre ética e valores precedem o estabelecimento de leis, pois eles se tornam a força propulsora para a criação de novas leis. Por exemplo, a questão do meio ambiente, direitos humanos e movimentos dos consumidores repercutem na alteração dos valores da sociedade, alterando padrões e referências, tornando a legislação ultrapassada.

Entretanto, as responsabilidades éticas podem ser vistas por meio de valores emergentes das normas e do que a sociedade espera do negócio, refletindo num padrão de desempenho mais elevado do que aquele requerido atualmente pela lei. Deve também apresentar um constante debate público, para que sejam reavaliadas a respeito da sua legitimidade, de forma que os negócios não tenham dificuldades em lidar com as mesmas. O movimento de ética empresarial estabeleceu-se concretamente como um componente legítimo da Responsabilidade Social Empresarial.

No topo da pirâmide, considera-se as responsabilidades filantrópicas a resposta à expectativa da sociedade, para que os negócios sejam benéficos para o cidadão. Nessa perspectiva, permite a concepção de programas de promoção do bem-estar humano, envolvendo uma atuação efetiva da empresa, com recursos financeiros e econômicos, prestando uma contribuição para as artes, educação e comunidade.

A característica que distingue entre responsabilidades filantrópica e ética, é que da primeira não se espera um sentido ético ou moral. As comunidades desejam contribuições financeiras, facilidades e tempo do empregado aos programas sociais, mas não consideram um ato antiético se não corresponderem ao nível desejado. Dessa forma, expressa um desejo dos dirigentes ou da corporação de engajar-se em projetos sociais.

Carroll (1991) descreve também que algumas empresas sentem que estão sendo socialmente responsáveis, se forem apenas bons cidadãos na comunidade. Essa abordagem representa um aspecto vital na Responsabilidade Social Empresarial, porém não se limita a ela.

O engajamento das empresas que colaboram direta ou indiretamente para atingir as metas, pode estar voltado para o público interno e a cadeia produtiva ou serem implementadas a partir de parcerias com ONG's, poderes públicos e demais partes interessadas (VEIGA, 2004).

A atuação empresarial parte do entendimento sobre o seu papel de intervenção nesse cenário, baseado no gerenciamento social, como demonstra a Figura 3:

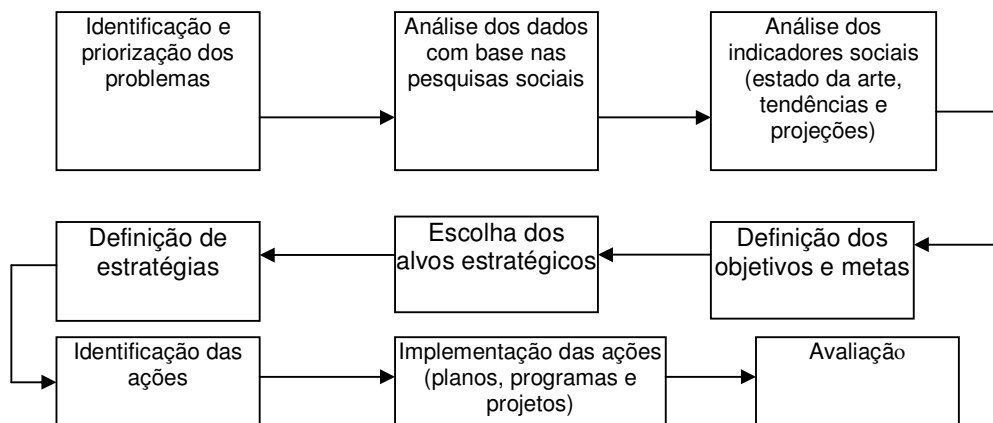


Figura 3 - As etapas do ciclo de gerenciamento social
Fonte: MELO NETO; FROES (1999, p.50)

A empresa precisa deixar claro, tanto para o seu público interno como também para o externo, qual o seu entendimento e posicionamento sobre responsabilidade social, incorporando-os nas suas estratégias e criando uma identidade própria para as diretrizes da sua atuação.

A consciência das necessidades sociais exerce um papel fundamental para as diretrizes do planejamento estratégico empresarial, dando subsídios para uma política de responsabilidade social consistente e estruturada.

Do ponto de vista do cenário brasileiro, em que a educação e alimentação são prioridades e pensa-se, em um primeiro momento, numa política de assistencialismo em caráter emergencial, têm o seu valor e importância as ações empresariais de forma planejada. Porém, quando o tema é responsabilidade social empresarial, é essencial estabelecer uma visão mais ampla, de longo prazo e fortalecimento de parcerias. Nesse cenário, existe o empenho de várias entidades, como especialmente o Instituto Ethos, que tem realizado um trabalho significativo de discussão e disseminação de conhecimento sobre o tema.

As expectativas das comunidades devem ser contempladas no processo de formulação da agenda de responsabilidade social das empresas, evitando a ocorrência de distanciamento das estratégias frente à realidade social e cultural. Dessa forma, a complexidade da questão da responsabilidade social empresarial será evidenciada, como cita Srour (1998, p.48):

A empresa capitalista, embora se mova num contexto em que imperam códigos morais, só passa a comporta-se de modo socialmente responsável, quando sua continuidade está em risco, quando enfrenta a intervenção organizada das contrapartes com as quais lida ou quando mergulha no cabo-de-guerra das relações de poder. Sem contrapartes ativas, a maximização do lucro leva a melhor.

Tais observações reforçam que as organizações somente são viabilizadas com recursos que constituem o patrimônio da sociedade e também que deverá existir um processo de troca entre as organizações empresariais e a comunidade.

A análise da adoção de práticas de responsabilidade social empresarial permite um entendimento mais claro, sobre como a empresa deve ouvir e atender os diferentes interesses dos *stakeholders*, que envolvem a sua atividade, como citado por Duarte e Dias (1986) no Quadro 1:

| PARCEIROS | CONTRIBUIÇÕES | DEMANDAS BÁSICAS |
|----------------------------|---|---|
| Acionistas | <ul style="list-style-type: none"> • Capital | <ul style="list-style-type: none"> • Lucros e Dividendos • Preservação do Patrimônio |
| Empregados | <ul style="list-style-type: none"> • Mão-de-obra • Criatividade • Idéias | <ul style="list-style-type: none"> • Salários justos • Segurança no emprego • Realização pessoal • Condições de trabalho |
| Fornecedores | <ul style="list-style-type: none"> • Mercadorias | <ul style="list-style-type: none"> • Respeito aos contratos • Negociação real |
| Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Dinheiro | <ul style="list-style-type: none"> • Segurança e boa qualidade dos produtos • Preço acessível • Propaganda honesta |
| Concorrentes | <ul style="list-style-type: none"> • Competição; referencial de mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Lealdade na concorrência |
| Governo | <ul style="list-style-type: none"> • Suporte institucional, jurídico e político | <ul style="list-style-type: none"> • Obediência às leis • Pagamento de tributos |
| Grupos e Movimentos | <ul style="list-style-type: none"> • Aportes sócio-culturais diversos | <ul style="list-style-type: none"> • Proteção ambiental • Respeito aos direitos de minorias • Respeitos aos acordos salariais etc. |
| Comunidade | <ul style="list-style-type: none"> • Infra-estrutura | <ul style="list-style-type: none"> • Respeito ao interesse comunitário • Contribuição à melhoria da qualidade de vida na comunidade • Conservação dos recursos naturais etc. |

Quadro 1 - Relacionamento da empresa com seus parceiros

Fonte: DUARTE; DIAS, 1986. p. 53

O conceito de empresa socialmente responsável envolve o conhecimento dessas variáveis; do contrário, fica mais difícil direcionar qualquer plano de atuação social. Para Srour (1998, p.294), “a responsabilidade social remete à constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa e à implementação de direitos sociais no âmbito externo”.

Segundo Torquato (1991, p.156), o papel da empresa necessita de maior visibilidade e atuação:

Alastra-se, no mundo empresarial, o reconhecimento de que a empresa deve fazer mais do que atualmente tem realizado, ampliando sua ação na sociedade, com a finalidade de comprometer-se com determinados valores e desviar-se de imperfeições e conseqüências malélicas do industrialismo, tais como a poluição ambiental, a negligência para o consumidor e as péssimas condições de trabalho para com os funcionários. A amplitude e a importância do papel social das organizações têm sido defendidas, não sem fortes resistências de segmentos da gestão empresarial, aqueles envolvidos com problemas de caixa, e por isso mesmo, defensores do lucro imediato. Porém, as áreas qualitativas vêm criteriosamente definindo posições e ganhando terreno com a proposta de fazer com que as empresas se submetam a um questionamento permanente.

Considerando o ambiente competitivo e a cobrança social para que a empresa adote uma postura e relação interativa, surge o propósito de verificar se efetivamente estão acumulando benefícios e de qual forma são percebidos pela sociedade.

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 do seu desempenho, baseada na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem. (MELO NETO; FROES, 1999, p. 84).

Essas observações evidenciam que as organizações somente são viabilizadas com recursos que constituem o patrimônio da sociedade e reforça que deverá existir um processo de troca, entre as organizações empresariais e a comunidade.

1.3 Estratégia Empresarial Voltada para Responsabilidade Social

A responsabilidade social já teve interpretações restritas como filantropia e, depois, como *marketing*, de causas; porém, atualmente, assumiu uma maior dimensão e ação estratégica, quando a proposta envolve as diretrizes empresariais para a responsabilidade social.

Ao assumir a responsabilidade social, está ampliando significativamente a pauta de discussões e intervenções, para que possa operar no mercado e tornar as suas parcerias e alianças fortalecidas. Pelo poder econômico que possuem e pela quantidade de pessoas que influenciam, a empresa reforça uma função de utilidade pública, lidando com questões com o meio ambiente, direitos humanos,

discriminação, deficientes físicos e mentais, educação, saúde e infância, dentre outros.

O planejamento e elaboração de diretrizes, para atuação na área social, têm um significativo papel para reflexão e tomada de decisões, nas estratégias empresariais. As empresas operam em diversos ambientes, sofrendo as mais variadas pressões, que se modificam no tempo e no espaço, resultando numa diversidade de impactos e influências, na consecução dos seus objetivos, conforme Figura 4:

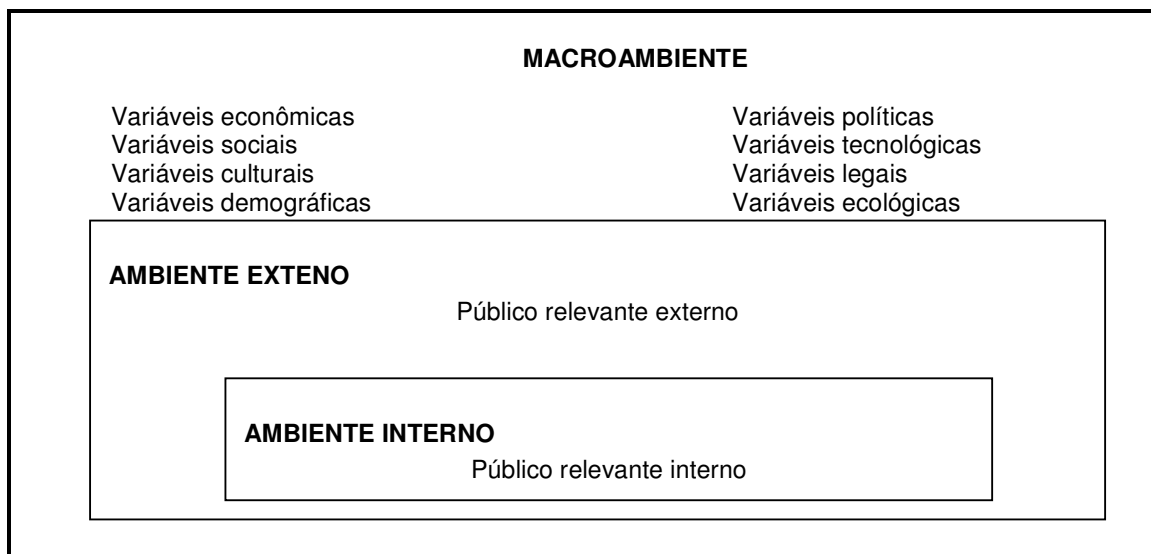


Figura 4 - O ambiente total da organização (visão sistêmica)

Fonte: DUARTE; DIAS (1986. p.13)

Porter (1999, p. 52) define estratégia como “escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores”.

Sendo assim, as relações entre empresa e sociedade, especialmente no papel de consumidor, configuram-se numa abordagem de que a empresa não tem somente metas econômicas, mas deve antecipar problemas sociais e culturais futuros e agir no presente.

A realização de negócios em mercados emergentes está aumentando devido à globalização, exigindo cada vez mais que os dirigentes tenham sensibilidade para lidar com os desafios envolvidos na sua cadeia produtiva.

No contexto socioeconômico em que a empresa atua, é preciso ser suscetível a perspectivas culturais diferentes, exigindo que as empresas não só cumpram as

normas, leis e padrões de conduta, remetendo para uma visão mais além do processo puro de venda de produtos e serviços.

A transparência das informações em relação às suas ações de responsabilidade social também passa a ser valorizada, tornando-a a principal ferramenta para o consumo consciente e cidadão.

Segundo estudo desenvolvido pela *Canadian Centre for Social Performance and Ethics*, da Universidade de Toronto, as empresas com maior grau de responsabilidade social e ética são, no longo prazo, mais lucrativas. Os estudos apontam que esta postura resulta na retenção de profissionais qualificados, aumenta o grau de lealdade dos funcionários e consumidores, torna as ações da empresa menos vulneráveis e promove sua imagem pública.

Não se deve considerar que uma comunidade será naturalmente receptiva à realização de negócios numa determinada região. Se a empresa contemplar em suas estratégias a interlocução com a comunidade, poderá ter êxito nas suas ações junto à mesma e, por outro lado, os efeitos de uma comunidade hostil podem elevar custos, seguros, questões de segurança e até mesmo alcançar o ponto de encerramento de atividades.

O exercício da cidadania empresarial tem a potencialidade de assegurar ganhos e benefícios diversos, como por exemplo: o aumento das vendas, valorização da imagem corporativa, fortalecimento e difusão da marca, fidelidade dos clientes, retorno para acionistas e o envolvimento dos funcionários, ou seja, no âmbito interno e externo, como demonstra o Quadro 2:

| | RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA | RESPONSABILIDADE SOCIAL EXTERNA |
|-------------------------|--|---|
| FOCO | Público Interno (Empregados e seus dependentes) | Comunidade |
| ÁREAS DE ATUAÇÃO | Educação Salários e Benefícios Assistência Médica, Social e Odontológica. | Educação Saúde Assistência Social Ecologia |
| INSTRUMENTOS | Programa de Recursos Humanos Planos de Previdência Complementar | Doações Programas de voluntariado Parcerias Programas e projetos sociais |
| TIPO DE RETORNO | Retorno de Produtividade Retorno aos Acionistas | Retorno Social propriamente dito Retorno de imagem Retorno publicitário Retorno para os acionistas |

Quadro 2 - Responsabilidade social interna e externa
Fonte: MELO NETO; FROES (1999, p.89)

Dessa forma, com o objetivo de aprimorar as estratégias empresariais de responsabilidade social, surge a necessidade de mensurar essas ações e verificar o sucesso das mesmas (MONTANA e CHARNOV, 2003).

Vale considerar o princípio de que as empresas socialmente responsáveis assumem postura pró-ativa e promovem a criação e fortalecimento dos seus valores e crenças sobre o seu ambiente ético de atuação, como mostra o Quadro 3.

| | |
|---|---|
| ⇒ | Apoio ao desenvolvimento das comunidades na qual atua |
| ⇒ | Preservação do meio ambiente |
| ⇒ | Investimento no bem-estar dos funcionários e dependentes e em um ambiente de trabalho agradável |
| ⇒ | Comunicações transparentes |
| ⇒ | Retorno aos acionistas |
| ⇒ | Sinergia com os parceiros |

Quadro 3 - Vetores da Responsabilidade Social

Fonte: ASHLEY (2002, p. 9)

Pesquisa realizada pelo Instituto Ethos, em 2002, aponta que, para 56% dos consumidores brasileiros, as empresas devem ajudar a resolver problemas sociais. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), por meio de estudos realizados em 2000, no país, 59% das empresas, com um ou mais empregados, já realizaram ou realizam algum tipo de ação social. Esses indicadores, complementados pela mudança do comportamento do consumidor para a fidelidade ao produto ou serviço, interferem, de forma drástica, nas políticas de comunicação empresarial, impulsionando as empresas para posturas planejadas e participativas, alinhadas à sua missão e visão de futuro.

A discussão das práticas sociais tem ampliado o universo de atuação das empresas, bem como a incorporação delas nas suas diretrizes estratégicas. Nos propósitos da empresa “Coca-Cola”, a responsabilidade social emerge com um dos seus quatro valores essenciais:

Contribuiremos com tempo, *expertise* e recursos para ajudar a desenvolver comunidades sustentáveis, em parceria com líderes locais. Procuraremos melhorar a qualidade de vida, por meio de iniciativas locais relevantes, onde quer que façamos negócios. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 188).

Kaplan e Norton (2004) ressaltam também que as empresas precisam esforçar-se para identificar os objetivos e processos regulatórios e sociais que mais contribuirão para atrair e reter os empregados, melhorar a proposição de valor para os clientes e reforçar os resultados financeiros, como observado no modelo proposto pelos autores do *Balanced Scorecard*.

Esse modelo é considerado como um sistema de gestão estratégica que consiste na:

- Melhor comunicação das estratégias para toda a organização; identificação dos principais processos internos que determinam seu sucesso;
- Identificação dos principais processos internos que determinam o sucesso das estratégias adotadas;
- Alinhamento dos investimentos em pessoas, tecnologia e capital organizacional, para que exerçam o maior impacto nas diretrizes estabelecidas;
- Evidência das lacunas nas estratégias e adoção de medidas corretivas mais adequadas, no momento certo.

Nessa perspectiva, ao desenvolverem relacionamentos estratégicos colaborativos, as empresas podem ajudar a moldar a criação de valor e os critérios de avaliação de desempenho, bem como contextualizar como esses elementos interagem na estratégia geral da empresa.

O desafio da empresa envolve em estimar o valor social incremental ou particular resultado de cada ação que ela promove junto às questões sociais. É necessário que a empresa possa medir as melhorias sociais decorrentes de seu investimento e de seu esforço em conjunto com entidades comunitárias, conforme demonstra a Figura 5:

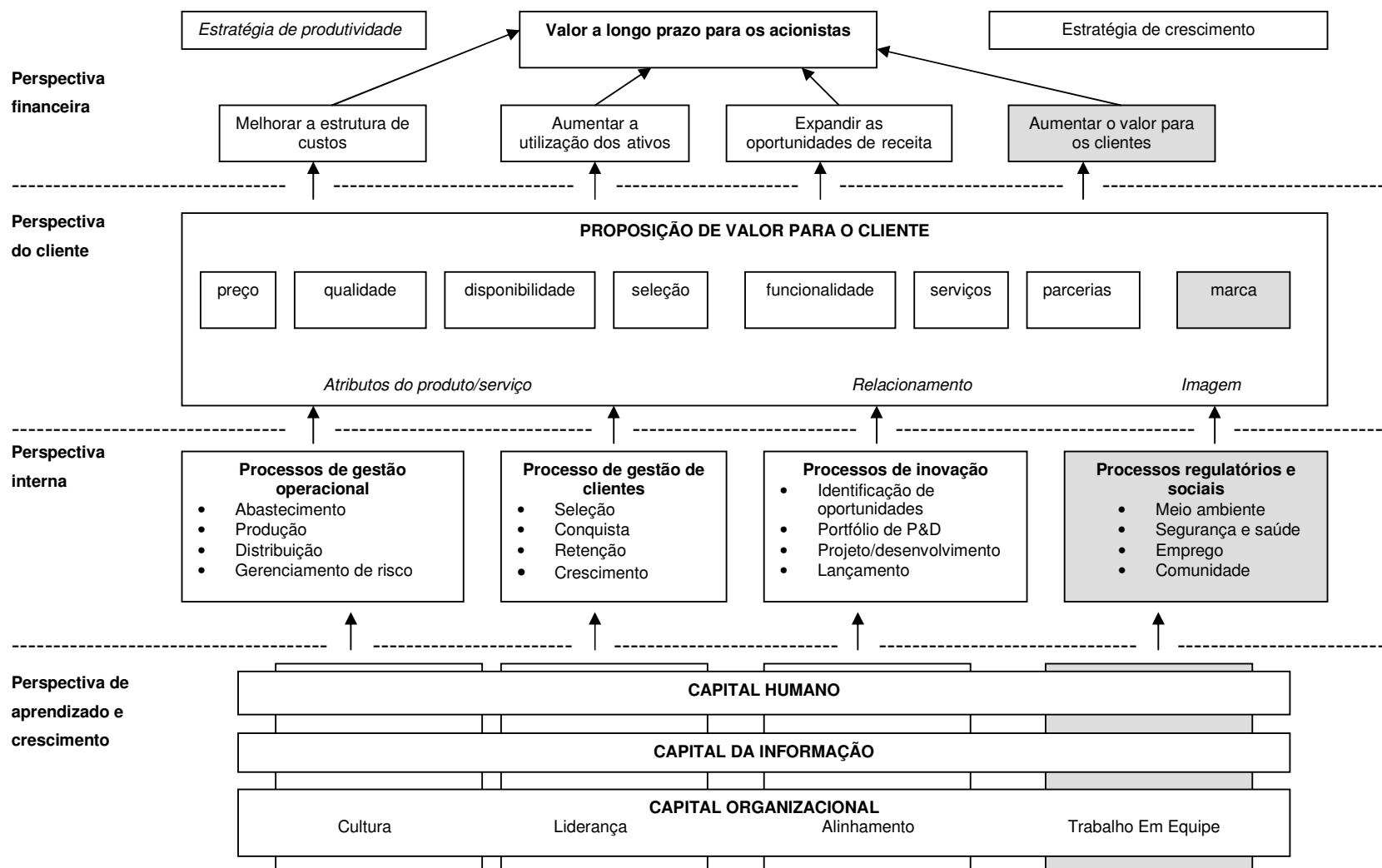


Figura 5 - Processos regulatórios e sociais

Fonte: KAPLAN e NORTON (2004, p. 168)

Essa visão é complementada e ratificada por Rego (2004, p. 109), que exige “uma visão mais ampla ou percepção mais complexa do ambiente de negócios de uma organização”.

Complementarmente, os autores argumentam que a participação das empresas, por meio de investimentos nas necessidades da comunidade, talvez ainda se encontre nos primeiros estágios desse processo, tornando ainda precário o demonstrativo dos resultados alcançados efetivamente com tais recursos e acrescentam:

Ao desenvolverem relacionamentos estratégicos colaborativos, as empresas podem ajudar a moldar a criação de valor e os critérios de avaliação de desempenho. O desafio da empresa consiste em estimar o valor social incremental ou particular resultante da colaboração. A empresa precisa medir as melhorias sociais decorrentes de seu investimento e de seu esforço conjunto com a organização comunitária (KAPLAN; NORTON, 2004, p.194).

Adicionalmente, é possível pontuar como as ações sociais têm conquistado um efeito mais amplo e significativo, conforme estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), no Quadro 4:

| | |
|---|--|
| <p>Na filantropia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. As motivações são humanitárias; 2. A participação é reativa e as ações isoladas; 3. A relação com o público-alvo é de demandante /doador; 4. A ação social decorre de uma opção pessoal dos dirigentes; 5. Os resultados resumem-se à gratificação pessoal de poder ajudar; 6. Não há preocupação em associar a imagem da empresa à ação social; 7. Não há preocupação em relacionar-se ao Estado. | <p>No compromisso social:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O sentimento é de responsabilidade; 2. A participação é pró-ativa e as ações mais integradas; 3. A relação com o público-alvo é de parceria; 4. A ação social é incorporada na cultura da empresa e envolve todos os colaboradores; 5. Os resultados são pré-estabelecidos e há preocupação com o cumprimento dos objetivos propostos; 6. Busca-se dar transparência à atuação e multiplicar as iniciativas sociais; 7. Busca-se complementar a ação do Estado, numa relação de parceria e controle. |
|---|--|

Quadro 4 - Paralelo entre filantropia e compromisso social
Fonte: Adaptação de PELIANO (2003)

Essa análise comparativa contribui para o entendimento de como a filantropia, apesar dos seus méritos, pode ser ampliada no compromisso, por meio de ações de responsabilidade social do negócio.

Torna-se necessária uma análise com profundidade sobre o contexto em que a empresa atua com os seus negócios, partindo do próprio perfil de negócio, cenário econômico, social e legal em que atua e a partir de uma visão plena das suas potencialidades e vulnerabilidade, é possível traçar um plano de ação junto ao mercado cultural, tornando a intervenção da empresa mais relevante (CORRÊA, 2004).

Um ponto a destacar é a participação do terceiro setor, contemplada nas estratégias de responsabilidade social das organizações. Trata-se de uma soma de esforços, envolvendo a empresa, o governo, as ONGs e a sociedade civil. Segundo Melo Neto e Froes (1999, p. 24), pode ocorrer de diversas formas:

- A empresa privada fornece recursos para o governo desenvolver os seus projetos sociais, sob a forma de patrocínio, doações ou financiamentos de campanhas sociais (parceria governo-empresa);
- A empresa contrata os serviços de uma ONG para desenvolver os seus projetos (parceria empresa – ONG);
- A empresa desenvolve seus projetos sociais com o apoio de uma ou mais ONGs e demais entidades da sociedade civil (parceria empresa – ONG – sociedade civil);
- O governo desenvolve seus projetos com recursos da empresa e com a participação de uma ou mais ONGs e da sociedade civil (parceria governo – empresa – ONG – sociedade civil);
- A empresa desenvolve seus projetos com a participação da sociedade civil (parceria empresa – sociedade civil).

Este processo exige também que as entidades pertencentes ao terceiro setor, que desenvolvem ações sociais conjuntas com as empresas, possam apresentar uma dinâmica mais competitiva, colaborando na sua imagem e no aporte de recursos, devido aos seus resultados apresentados junto às comunidades e maior credibilidade (KAPLAN; NORTON 2004).

1.4 Variáveis Destacadas para Análise

- Reação da empresa, de forma a intervir em questões sociais (ACKERMAN apud STONER; FREEMAN, 1991);
- Posicionamento da empresa na pirâmide da responsabilidade social e contribuição nas demandas sociais básicas das comunidades (CARROLL, 1991; DUARTE; DIAS, 1986);

- Responsabilidade social externa: foco, áreas de atuação, instrumentos e tipo de retorno (MELO NETO; FROES, 1999);
- Forma como os processos regulatórios e sociais refletem na marca e imagem da empresa (KAPLAN;NORTON, 2004; MELO NETO; FROES, 1999);
- Estabelecimento de ações, em parcerias com entidades do terceiro setor (MELO NETO; FROES, 1999; KAPLAN; NORTON, 2004).

2 APOIO A PROJETOS CULTURAIS SOB A ÓTICA DO *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

Partindo das diretrizes empresariais para responsabilidade social, é possível encontrar motivações que marcam o estabelecimento de relacionamentos com públicos estratégicos, quando envolve investimentos em cultura. Seja por questões mercadológicas de seu negócio, estratégias de *marketing* de relacionamento, para estreitar o diálogo com atuais e potenciais clientes, ou até mesmo com comunidades próximas da empresa ou não, existem interesses intrínsecos numa participação ativa na área cultural.

A possibilidade de obter ganhos de imagem, para a empresa que investe em cultura, se faz ao associar sua marca a um elemento de transformação num determinado cenário social.

2.1 Marketing de Relacionamento e Fortalecimento de Vínculos com Atuais e Potenciais Clientes

A responsabilidade em desenvolver e manter relacionamentos com clientes envolve a adição de novos elementos, que são agregados aos componentes de bens e serviços oferecidos, à medida que o escopo do relacionamento cresce.

Percebe-se que os relacionamentos são construídos por meio de interação e mudanças e fazem com que as empresas enfrentem dificuldades nessa relação; ou até mesmo o mercado que elas servem está distante delas e as identidades dos consumidores, até então, estão desconhecidas, afetadas também quando a frequência de compra está baixa, o que acaba inibindo o desenvolvimento de um relacionamento ativo.

Segundo Swift (2001, p.12) a Gerência de Relacionamento com Clientes ou *Customer Relationship Management* (CRM) é “uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas, para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”.

Já Grönroos (1990 apud GRÖNROOS, 2003, p.41) discute a ampliação da abordagem do relacionamento com clientes, desde a sua criação e até mesmo o rompimento, por meio da definição:

O propósito do [...] *marketing* é identificar e estabelecer, manter e aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes (e outras partes) de modo que sejam atendidos os objetivos de todas as partes envolvidas, relativas às variáveis econômicas e outras. Isso se consegue através da troca mútua e cumprimento de promessas.

No entanto, a administração do *marketing* assume um forte compromisso num ambiente empresarial, definido por Kotler (1994, p.30), com a missão de “levar os bens e serviços certos para as pessoas certas, nos locais adequados e no tempo preciso, adotando as comunicações e ferramentas de promoção corretas”.

Nesse sentido, o *marketing* de relacionamento não envolve simplesmente a oferta de produtos e serviços e sim, persuadir os seus clientes a agirem de uma determinada maneira. Porém, se as promessas não forem cumpridas, o relacionamento não pode ser mantido e nem fortalecido. Dessa forma, a empresa, juntamente com seus parceiros e fornecedores, deve verificar se dispõe de recursos, conhecimento, habilidades e motivação, para manter e cumprir as promessas levadas aos seus clientes.

Assim sendo, Grönroos (2003, p.301) ressalta que: identificar, estabelecer, manter e realçar relacionamentos com clientes implica que o processo de *marketing* deva incluir, respectivamente:

- Pesquisa de mercado com intuito de identificar potenciais clientes;
- Estabelecer o primeiro contato com clientes para que seja iniciada uma ação de relacionamento;
- Manter um relacionamento existente para que seja elevado o grau de satisfação do cliente por meio da qualidade percebida e que preserve a continuidade na realização de negócios;
- Realçar o relacionamento para que possibilite a expansão do seu conteúdo, permitindo a compra de maiores quantidades ou novos tipos de bens e serviços do fornecedor;
- Enfrentar a situação de encerrar um relacionamento, seja por vontade da empresa ou do cliente. Administrar a situação de forma que o relacionamento seja restabelecido no futuro.

A partir dessa ação, torna-se possível potencializar as oportunidades, melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa (produto ou serviço), por meio do canal certo e na hora certa. Assim, os clientes eventuais se transformam em clientes leais, por meio do atendimento ou superação das suas expectativas.

É preciso sublinhar que o CRM é um processo interativo, que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos. Esse relacionamento é importante para o crescimento e para a retenção de clientes, para organização.

Portanto, é imprescindível a discussão sobre a concepção do que seja um relacionamento. Geralmente ele está vinculado a uma atitude de uma pessoa ou grupo de pessoas, sendo estabelecido pelo modo que a gestão desse processo é implementada; tanto é que boa parte das atividades e processos de comunicação e interação com os clientes se perpetuam com o tempo, à medida que são integrados a um processo de relacionamento que cria valor.

Dessa forma, todas as comunicações com o seu público-alvo devem ser integradas, registradas e gerenciadas, de forma a permitir comunicações focalizadas e categorizadas dos clientes. (SWIFT, 2001).

Swift (2001, p. 16) evidencia que as estratégias de *marketing* de relacionamento podem permitir um desenvolvimento da capacidade organizacional em:

- Descobrir clientes;
- Conhecer os mesmos;
- Manter comunicações com eles;
- Assegurar que eles recebam o que desejam da organização: não somente quanto aos aspectos do produto, mas de cada detalhe de como a organização lida com eles;
- Verificar se eles recebem o que lhes foi prometido, certamente desde que seja lucrativo;
- Assegurar que o cliente seja mantido, mesmo que o cliente não seja lucrativo atualmente, o objetivo é lucratividade a longo prazo.

Argumenta-se que as questões que envolvem o gerenciamento do relacionamento são um meio de se obter outra vez a intimidade desfrutada pelos pequenos comerciantes, cujas clientela viviam perto deles e a ligação se dava não somente pelo comércio, mas também por laços de família e de comunidade.

Nesse sentido, o CRM é um processo que transforma informações sobre clientes em relacionamentos com clientes, por meio da utilização ativa e da aprendizagem a partir de informações, conforme mostra a Figura 6:

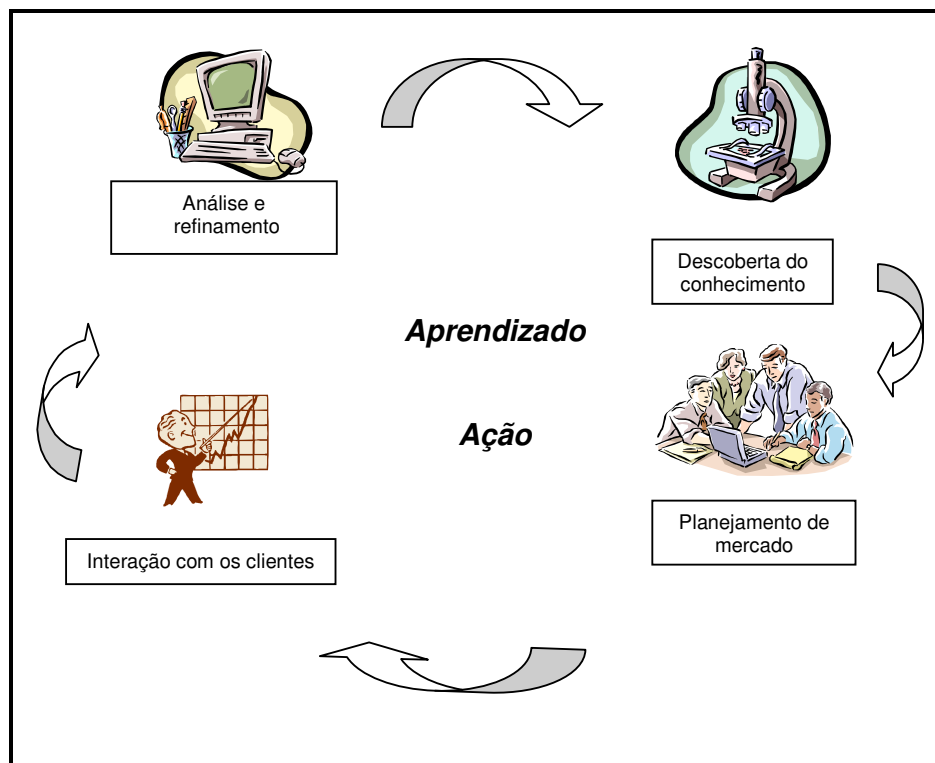


Figura 6 - O ciclo do processo de CRM
 Fonte: SWIFT (2001, p.40)

Vale ressaltar que o papel do CRM substitui o *marketing* de massa, por campanhas menores e com maior foco. Dessa forma, é construído um processo de aprendizagem contínua sobre os clientes, mesmo que eles não respondam a essas ações (SWIFT, 2001, p. 65).

Outros pontos a destacar são os sistemas de conhecimento de clientes, que também são conhecidos como *data warehouses*, que proporcionam uma mudança cultural e organizacional, necessária para integrar e absorver novas disponibilidades, flexibilidades, acessibilidades e utilidades das informações dos clientes, armazenadas em banco de dados informatizado. Baseando-se nessas informações, tem como resultado um conjunto de experiências detalhadas e centradas no cliente, permitindo que as empresas sejam participantes ágeis e responsivas no mercado, por meio de decisões de *marketing*, de orçamento e alocação de recursos.

Segundo pesquisa da Peppers & Rogers Group², cujo objetivo é conhecer a realidade do mercado empresarial brasileiro, e as iniciativas de gestão de relacionamento, observa-se que a coleta de informações sobre os clientes é

² Realizada em 2003, com 106 empresas do Brasil.

fundamental para qualquer implementação de ações de relacionamento, não é feita por apenas 10% das empresas de médio e grande porte pesquisadas.

Dentre as empresas que buscam essas informações, o *call center* é principal fonte de informações (54%); em seguida, os canais de venda indireta (48%) e as vendas diretas (44%). Os eventos e as comunicações por internet ficaram consolidados também como fontes de informações, como mostra o Gráfico 1:

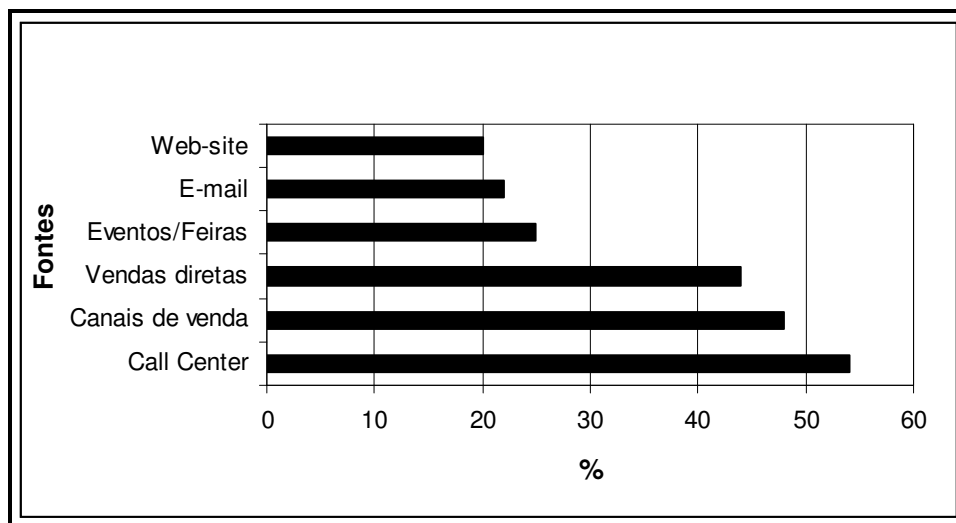


Gráfico 1 - Iniciativas de relacionamento com clientes
Fonte: PEPPERS AND ROGERS GROUP (2006)

Com base nesse entendimento, a empresa pode atingir mais efetivamente os clientes potenciais certos, por meio da promoção certa, no tempo certo e nos canais mais adequados, promovendo uma redução no custo da aquisição de clientes.

Uma das principais atividades do CRM envolve a mineração de dados que, segundo Swift (2001, p.97), é “o processo de extração e apresentação de novos conhecimentos, anteriormente não detectáveis, selecionadas de bancos de dados para decisões que possam ser acionadas”.

Estas informações têm um papel fundamental no auxílio às empresas, para competir de maneira mais eficaz e identificar importantes tendências de negócios, que se transformam no elemento propulsor para novas estratégias.

Observa-se que a mineração de dados propõe-se a cumprir os objetivos do *data warehouse*, emergindo novos conhecimentos no crescente banco de dados, sobre as atividade do negócios, tendências dos clientes e formas inovadoras de incremento de negócios.

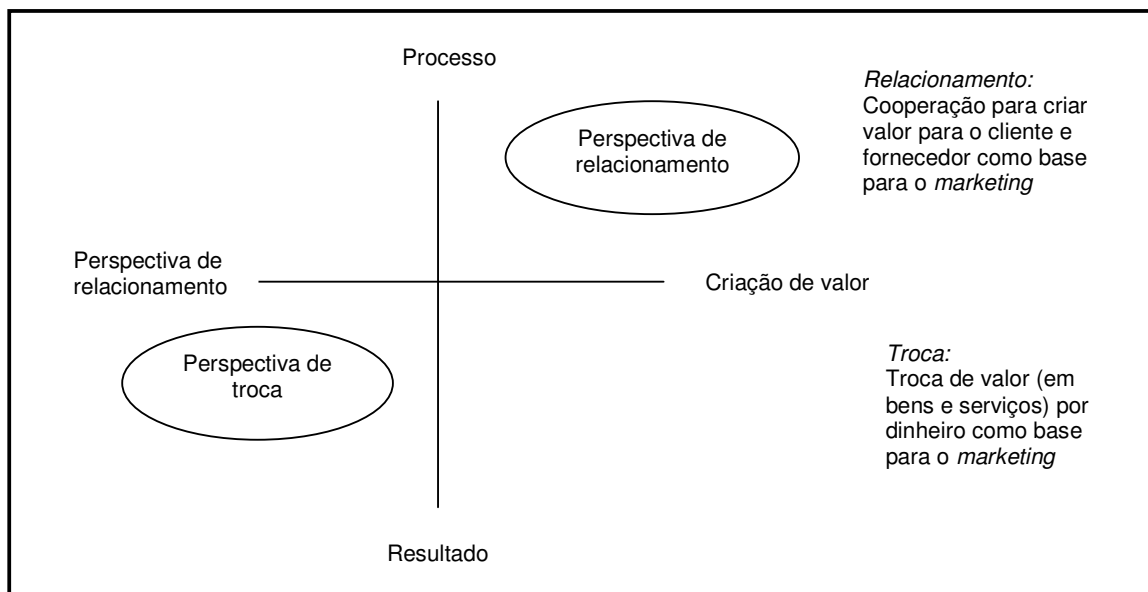
Analisando-se, numa perspectiva estratégica de imagem, o CRM contribui para que a empresa utilize, predominantemente, um meio de comunicação de *marketing*, conforme destaca Grönroos (2003 p.18):

A empresa diferencia sua oferta criando extras imaginários (uma imagem de marca) ao redor do produto. Esses extras são criados principalmente na mente dos clientes por propaganda e *marketing*. A solução central é vista como um ponto de partida para o desenvolvimento de valor para o cliente, mas a imagem de marca que é criada pelo *marketing* é considerada como a contribuição mais importante para os processos de valor do cliente.

Num mercado competitivo, os clientes estão se tornando cada vez mais exigentes e participativos do processo de desenvolvimento da empresa e menos sujeitos a continuar clientes, exceto se estiverem satisfeitos com o relacionamento estabelecido com a empresa e marca.

A abordagem de *marketing* numa perspectiva de relacionamento, diferentemente da perspectiva de troca, não é produzida numa fábrica ou numa área de apoio.

Grönroos (2003, p.39) afirma que “o valor para os clientes é criado pelo cliente durante todo o relacionamento, parcialmente em interações entre ele e o fornecedor ou provedor do serviço”, como pode ser observado no Quadro 5:



Quadro 5 - A perspectiva de troca *versus* a perspectiva de relacionamento no processo de *marketing*

Fonte: GUMMESSON apud GRÖNROOS (2003, p.40)

Vale ressaltar, também, que o CRM envolve a necessidade de atender às exigências de privacidade que provocam impacto sobre a mineração de dados. Manter os dados pessoais no banco de dados serve para manter um relacionamento rico com cada cliente.

Existem outros aspectos importantes que envolvem a relação da organização com o mercado, de forma que fortalece os seus vínculos de relacionamento, tais como: confiança, compromisso e atração.

Os estudos de Grönroos (2003, p.54) ressaltam que a confiança pode ser entendida quando existe a expectativa de uma pessoa por um lado, de que a outra parte se comportará de um certo modo previsível, em uma dada situação.

Enquanto isso, o compromisso tem o seu propósito quando uma organização ou pessoa, como um elemento do relacionamento, sente-se, até certo ponto, motivada a fazer negócios com um outro participante. Essa relação é delineada com um desejo permanente de manter um relacionamento com o valor agregado.

Por fim, a atração reforça que, efetivamente, deve haver algo que torne um fornecedor interessante para um determinado cliente ou empresa ou o contrário.

Nessa trílice (confiança, compromisso e atração), os clientes orientados para o relacionamento podem ser sensíveis à existência de confiança e compromisso, desde que os produtos e serviços sigam uma tendência de inovação tecnológica e social.

Em situações de *marketing* de relacionamento, no qual é possível averiguar interações e cooperação em determinados níveis, o cliente e o fornecedor ou provedor de determinado serviço não estão isolados um do outro. A questão do que comprar numa situação de relacionamento depende, até certo ponto, de influências mútuas nas interações, existindo aí uma interdependência entre as partes (GRÖNROOS, 2003, p.40).

2.2 Marketing de Relacionamento, Marca e Imagem

Na adoção de uma abordagem de relacionamento, a marca e a imagem têm um papel fundamental nas relações com os clientes e evidencia o propósito da empresa no mercado.

Segundo a *American Marketing Association*, marca é: [...] um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes (KOTLER, 1994, p.386).

No segmento de serviços, essa perspectiva é ampliada, pois serviços são percebidos em processos dos quais o cliente freqüentemente participa, criando, indubitavelmente, uma diferença entre os serviços prestados de um e outro fornecedor.

Assim, é possível ter a marca como uma identidade de um bem ou de um serviço que o profissional de *marketing* quer criar, enquanto a imagem da marca é a imagem do bem ou serviço que é formada na mente do cliente (GRÖNROOS, 2003, p. 354). A marca, como conceito, é sempre uma imagem.

Para o autor, no processo de desenvolvimento e gestão de marcas, também chamado de *branding*, os clientes recebem continuamente insumos sobre a marca que está sendo criada e recorrem a essas mensagens de marca também continuamente, até o ponto em que as observam e reagem a elas, inconscientemente, formando, assim, a imagem da marca em suas mentes.

Para ilustrar o conceito, Schultz e Barnes (1999 apud GRÖNROOS, 2003, p.355) afirmam que o relacionamento de marca é experimentado pelos clientes e pode ser definido por meio de uma experiência que gera informações dos atuais clientes ou potenciais, independentemente de onde essa experiência ocorra ou de que tipo ela seja.

Assim, é criado o patrimônio de marca, que pode ser definido como:

Efeito diferencial que o conhecimento da marca causa sobre a resposta do cliente ao *marketing* daquela marca. Patrimônio ocorre quando o cliente está familiarizado com a marca e conserva na memória algumas associações favoráveis, fortes e exclusivas com ela (KELLER apud GRÖNROOS, 2003, p. 358).

Nesse sentido, Mckenna demonstra a credibilidade como fator essencial, nas relações de *marketing*:

A credibilidade é a chave para o posicionamento no mercado. Com um número tão grande de novos produtos e tecnologias no mercado, os consumidores sentem-se intimidados pelo processo decisório. Muitos nem conhecem as tecnologias usadas nos produtos. Produtos baseados na tecnologia são como elos de uma corrente: são atraentes porque estão ligados ao futuro. Mas quando as pessoas compram um pedaço do futuro, precisam de mais segurança. Querem comprar de um fornecedor que tenha credibilidade (MCKENNA, 1992, p. 88).

Os clientes recebem continuamente diversas impressões sobre a marca, fazendo observações e reagindo a elas inconscientemente, construindo, dessa forma, a imagem dela em sua mente. Assim, esse processo contribui para o fortalecimento dos processos de relacionamento da empresa com as comunidades de clientes ou potenciais clientes.

Um componente do *marketing* de relacionamento está associado à possibilidade de as empresas formarem alianças e parcerias não-tradicionais, talvez até mesmo com concorrentes (GORDON, 1998, p.34).

Essa abordagem do *marketing* pode ser o unificador das iniciativas estratégicas numa era em que o *marketing* de massa ficou ultrapassado, para comunicação de vários produtos e serviços, produção em massa e qualquer outra iniciativa em massa. Muitas empresas, que têm um grande número de ações fragmentadas, já perceberam a importância de investir com mais foco, ressaltando, dessa forma, a oportunidade de as empresas reavaliarem suas estratégias, como uma base para alcançar a mais preciosa preferência de gerenciamento.

Com base na abordagem empresarial, uma marca é:

[...] criada pelo desenvolvimento continuado de relacionamentos com a marca nos quais o cliente forma uma imagem diferenciadora de um bem físico, um serviço ou uma solução, incluindo bens, serviços, informações e outros elementos, com base em todos os tipos de contatos com a marca a que aquele cliente está exposto. (GRÖNROOS, 2003, p. 358)

Por outro lado, atingir uma imagem positiva da marca junto ao cliente exige planejamento e gestão, como uma visão sistemática para estabelecer as estratégias mais adequadas, conforme destaca Leonard Berry, nos relacionamentos que envolvem prestação de serviços, no Quadro 6:

| Ponto de vista | Comentários |
|--|--|
| Diferenciação | Empresas com boas marcas nunca oferecem seus serviços como <i>comodities</i> . Elas inovam em vez de imitar. Seus serviços são apresentados de maneira diferente (são criados relacionamentos com a marca diferentes daqueles dos concorrentes). Conseqüentemente, a marca se destaca na mente dos clientes. |
| Determinação da própria fama | Empresas com boas marcas desenvolvem algo que é importante e valioso para os clientes. Diferenciar seu serviço daquele dos concorrentes não é suficiente; o serviço tem de ser uma oferta valiosa para o mercado; O estabelecimento da marca é uma maneira de demonstrar a missão da empresa ao mercado. Portanto, tais empresas desempenham seus serviços melhor do que os concorrentes. Desse modo, também é criada boa propaganda boca a boca. |
| Estabelecimento de uma conexão emocional | Serviços sempre vêm acompanhados de um vínculo emocional. Portanto, empresas que têm boas marcas sempre tentam ir além dos aspectos lógicos e econômicos do serviço. Criam um sentimento de confiança, afeição e proximidade. Marcas devem refletir os valores centrais dos clientes, que geralmente ultrapassam os limites da lógica. |
| Internalização da marca | O relacionamento da marca é criado, até certo grau, nos encontros de serviço do processo de serviço no qual profissionais, em contato com o cliente freqüentemente desempenham um papel central. No processo de serviço eles podem dar suporte ou destruir o processo de <i>branding</i> . Empresas que têm boas marcas de serviços internalizam os relacionamentos com a marca na empresa. <i>Endomarketing</i> é importante para empresas de serviços que têm boas marcas. |

Quadro 6 - Como criar relacionamento bem-sucedido com a marca

Fonte: (BERRY, 1999 apud GRÖNROOS, 2003, p. 361)

A projeção da imagem pode existir em vários níveis. Grandes organizações têm uma imagem geral, porém, em alguns casos, torna-se importante a percepção da imagem local. Trata-se importante a gestão de alinhar ou diferenciar as imagens locais em relação a uma imagem corporativa desejada, que deve comparar o impacto da imagem corporativa local, às vezes díspar, com a necessidade de ter uma imagem corporativa clara.

2.3 Mercado Cultural e as Leis de Incentivo à Cultura

A associação entre as comunidades empresarial e cultural vem ao encontro do reforço das estratégias de incrementar o composto de comunicação da marca e imagem organizacional.

Cabe ressaltar que qualquer ação que incentive a manifestação cultural deverá ser caracterizada como um incremento às ações governamentais, já que esta

é uma atribuição do Estado, no caso do Brasil, por meio do seu papel, constitucionalmente estabelecido como o principal responsável pela difusão cultural do país.

Segundo pesquisa realizada pela Fundação João Pinheiro, em 1998, a indústria cultural movimenta cerca de 1% do Produto Interno Bruto (PIB) e emprega 510.000 pessoas no mercado brasileiro. Existe uma carência de pesquisas atualizadas e informações integradas desse mercado, refletindo um maior potencial ainda não analisado.

Essa afirmação é corroborada no Artigo 27, da Declaração dos Direitos do Homem, da Organização das Nações Unidas (ONU) que afirma que: “toda pessoa tem o direito de integrar-se livremente na vida cultural da comunidade, de usufruir das artes e de participar do progresso científico e dos benefícios que dele resultam”.

Neste sentido, o texto da Constituição Federal da República Federativa do Brasil, promulgada a cinco de Outubro de 1988 e que consigna em seu Título VIII - Da Ordem Social, Capítulo III – Da Educação, da Cultura e do Desporto, Seção II – Da Cultura expressa as diretrizes governamentais na área cultural:

Art. 215. O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais.

§ 1º O Estado protegerá as manifestações das culturas populares, indígenas e afro-brasileiras, e das de outros grupos participantes do processo civilizatório nacional.

§ 2º A lei disporá sobre fixação de datas comemorativas de alta significação para os diferentes segmentos étnicos nacionais.

Art. 216. Constituem patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira, nos quais se incluem:

I - as formas de expressão;

II - os modos de criar, fazer e viver;

III – as criações científicas, artísticas e tecnológicas;

IV – as obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais;

V – Os conjuntos urbanos e sítios de valor histórico, paisagístico, artístico, arqueológico, paleontológico, ecológico e científico.

§ 1º O poder público, com a colaboração da comunidade, promoverá e protegerá o patrimônio cultural brasileiro, por meio de inventários, registros, vigilância, tombamento e desapropriação, e de outras formas de acautelamento e preservação.

§ 2º Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem.

§ 3º A lei estabelecerá incentivos para a produção e o conhecimento de bens e valores culturais.

§ 4º Os danos e ameaças ao patrimônio cultural serão punidos na forma da lei.

§ 5º Ficam tombados todos os documentos e os sítios detentores de reminiscências históricas de antigos quilombos. (MORAES, 2001, p. 199).

É possível observar que as produções culturais, por meio das pessoas e empresas patrocinadoras, tiveram um forte incremento com as chamadas leis de incentivo à cultura, inicialmente no âmbito federal e, posteriormente, estadual e municipal. Essas leis deram às empresas a possibilidade de apoiar as produções culturais e promover a dedução parcial ou integral dessas verbas, no montante dos impostos devidos. Um marco dessa prática foi a Lei Federal 7.505, de dois de julho de 1986 (Lei Sarney, de incentivos fiscais à cultura), que iniciou uma nova era de *mecenato* no Brasil, muito embora o termo *mecenato* não seja o mais adequado para denominar as práticas amparadas por aquele instrumento inaugural de uma era, sim, mas de *marketing* cultural (MACHADO NETO, 2006).

A Lei Sarney financiava as atividades culturais por meio da concessão de incentivos fiscais aos contribuintes do Imposto de Renda, fixando a possibilidade de abatimento de até 100% do valor da doação, 80% do patrocínio e 50% do investimento na área da cultura. A filosofia que a regia era inversa à do *mecenato* clássico, pois o patrocínio, na realidade, não se destinava ao criador ou ao artista, mas ao produto, fixando também uma contrapartida financeira do empresariado. (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2002)³.

Atualmente, no âmbito do município de São Paulo, o contribuinte do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) ou do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) transfere (a lei assim o permite) valores em pecúnia, bens ou serviços para a realização de projeto cultural, por meio da Lei Mendonça⁴.

Os projetos necessitam de aprovação, que permite receber um certificado da Secretaria Municipal de Cultura da Prefeitura do Município de São Paulo e abrangem

³ Dados obtidos no *site* do Ministério da Cultura. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br>. Acesso em: 30 mai. 2006)

⁴ Decreto municipal nº 46.595 de 05 de Novembro de 2005. Nova regulamentação da Lei nº 10.923 de 30 de Dezembro de 1990.

as seguintes áreas: música e dança; teatro e circo; cinema, fotografia e vídeo; literatura, artes plásticas, gráficas e filatelia; folclore e artesanato; acervo e patrimônio histórico e cultural; museus e centros culturais. Também são considerados os projetos que tenham as manifestações formalizadas dos patrocinadores interessados.

Outro exemplo, para o Estado de São Paulo: foi promulgada a Lei Estadual 12.268/06, que institui o Programa de Ação Cultural (PAC), para o contribuinte apoiar projetos culturais, com o percentual de 0,01 a 3% do saldo devedor apurado, do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).

Após a reestruturação federal, no ano de 1990, com a transformação do Ministério da Cultura em Secretaria⁵ e extinção de várias entidades governamentais da área cultural, o apoio a atividades culturais teve um novo impulso, por meio da Lei Federal 8313/91 (conhecida como Lei Rouanet) e da Lei Federal 8685/93 - Lei do Audiovisual, que permitem deduzir do Imposto de Renda (IR) devido, os investimentos em projetos culturais aprovados pelo Ministério da Cultura (MinC), conforme Quadro 7:

| Lei 8313/91 | PESSOA FÍSICA | PESSOA JURÍDICA |
|--------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| Condições | Declaração completa de renda | Empresas tributadas sobre lucro real |
| Limite de dedução | Até 6% do IR devido | Até 4% do IR devido |

Quadro 7 - Demonstrativo de dedução fiscal

Fonte: Ministério da Cultura (MinC) – Lei Rouanet

A Lei do Audiovisual permite desconto fiscal para quem compra cotas de filmes em produção. O limite de desconto é de 3% do imposto devido para pessoas jurídicas e de 5% para pessoas físicas.

Segundo o MinC, o valor total dos projetos culturais aprovados pelos 100 maiores grupos empresariais do país, sendo assim os incentivadores nas leis federais de incentivo à cultura, atingiu o valor de R\$ 501.519.939,29, em 2005.

⁵ Retorno ao status de Ministério da Cultura, em 1994.

Tais incentivos contribuíram para a prática de *marketing* cultural, por um número cada vez maior de empresas, envolvendo grande volume de recursos, conforme demonstrado na Tabela 1, representado por 58,7% desse total, ressaltando a busca de percepção da imagem corporativa e valores intrínsecos nos produtos e serviços, por parte dos consumidores:

Tabela 1 - Demonstrativo dos 10 maiores investidores, por meio das leis Rouanet e Audiovisual, em 2006

| GRUPO EMPRESARIAL | MONTANTE (em R\$) |
|---|--------------------------|
| Petróleo Brasileiro S. A. - PETROBRÁS | 179.739.173,04 |
| Banco do Brasil S.A. | 23.852.173,38 |
| Companhia Vale do Rio Doce | 21.788.848,22 |
| Centrais Elétricas Brasileiras S. A. – ELETROBRÁS | 14.732.296,48 |
| Gerdau Aço Minas S. A. | 13.908.738,58 |
| Banco Banestado S. A. | 11.000.000,00 |
| Petrobrás Distribuidora S. A. | 7.784.552,68 |
| Telemar Norte Leste | 7.440.202,99 |
| Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais | 7.395.728,83 |
| MBR – Mineração Brasileiras Reunidas | 6.867.052,10 |
| TOTAL | 294.508.766,30 |

Fonte: Ministério da Cultura (MinC)

Sobre as leis federais de incentivo à cultura, no ano de 2004, o número de empresas que patrocinaram projetos aprovados pela Lei Rouanet cresceu cerca de 25% em relação ao ano anterior, o que significa a participação de pelo menos 350 companhias a mais que em 2003. Naquele ano, 1.343 empresas utilizaram a Lei de Incentivo.

Atualmente, o governo reconhece que a renúncia fiscal, por meio das leis federais, tem concentrado 85% de seus benefícios de dedução tributária, tanto quanto ao valor dos projetos apresentados, como quanto ao dos que realmente captam recursos, com uma significativa concentração no eixo Rio-São Paulo. Com o intuito de amenizar tais distorções o MinC está em fase de discussão e elaboração de propostas, para promover a descentralização desses recursos, com maiores benefícios e mais atrativos, para outras regiões do país (BRANT, 2001, p.12).

2.4 Projetos Culturais como Ferramenta de Relacionamento: Marketing Cultural

Apesar de o termo *projeto* ser bastante utilizado na área cultural, seu conceito tem origem nos processos de gestão empresarial, onde se entende que projeto é:

[...] o conjunto de informações internas e/ou externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se (e, eventualmente, implantar-se) uma decisão de investimento. [...] é entendido como sendo um modelo que, incorporando informações qualitativas e quantitativas, procura simular a decisão de investir e suas implicações (MATHIAS; WOILER, 1996, p. 27).

Como afirma Clemente (1998, p. 21), o projeto está associado à percepção de necessidade ou oportunidades de certa organização, demonstrando a idéia de executar ou realizar algo, no futuro, para atender à necessidade ou aproveitar oportunidades, como também “envolve um complexo elenco de fatores socioculturais, econômicos e políticos que influenciam os decisores na escolha dos objetivos e dos métodos”.

Dessa forma, o projeto cultural abrange as seguintes referências:

- Objetivos: Detalhamento sobre a manifestação artística-cultural, exposição sobre o alcance da ação cultural, formato, público-alvo (perfil socioeconômico), abrangência geográfica, local, período e o propósito geral e específico do projeto;
- Identificação do proponente (pessoa física e jurídica). Informações sobre a sua experiência e visibilidade no mercado cultural;
- Justificativa: Evidência da importância do projeto e razões que levaram para a sua proposição;
- Plano de mídia: Detalhamento sobre o plano de difusão junto aos veículos de comunicação, abrangendo mídia espontânea e paga;
- Plano de distribuição: produtos, ingressos etc.;
- Plano financeiro: Relação dos custos envolvidos na produção, com previsão de custos, desembolsos financeiros, recursos próprios, parcerias, cotas de patrocínio e previsão de receitas, mecanismos de financiamento do projeto; cronograma físico-financeiro;
- Retorno social e cultural para todas as partes envolvidas e interessadas na ação cultural.

Partindo dessas premissas, o projeto cultural apresenta essas características para ser idealizado pela própria empresa ou pelos produtores culturais como proponentes, de forma que seja para realização de uma ação cultural, ou seja, ações que estejam inseridas nas respectivas áreas e segmentos culturais, conforme é citado por Malagodi e Cesnik (1999, p. 52)⁶:

- Artes Cênicas: teatro, dança, circo, ópera e mímica;
- Audiovisual: longa, média e curta metragem, vídeo, CD ROM, rádio, TV, infraestrutura, distribuição, eventos e multimídia;
- Música: popular, erudita e instrumental.
- Artes Plásticas: pintura, escultura, artes gráficas, filatelia, gravura, cartazes, fotografia;
- Patrimônio Cultural: histórico, arquitetônico, arqueológico, ecológico, museus, cultura afro-brasileira, cultura indígena, artesanato e folclore;
- Humanidades: edição de livros, obras de referência e bibliotecas;
- Áreas Integradas: Projetos que usam mais de uma área/segmento cultural.

Cabe mencionar que a Organização para as Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) define que patrimônio cultural⁷ compreende:

[...] os monumentos: obras arquitetônicas, de escultura ou de pintura monumentais, elementos ou estruturas de natureza arqueológica, inscrições, cavernas e grupos de elementos que tenham um valor universal excepcional do ponto de vista da história, da arte ou da ciência;

os conjuntos: grupos de construções isoladas ou reunidas que, em virtude de sua arquitetura, unidade ou integração na paisagem, tenham um valor universal excepcional do ponto de vista da história, da arte ou da ciência;

os lugares notáveis: obras do homem ou obras conjugadas do homem e da natureza, bem como as zonas, até mesmo lugares arqueológicos, que tenham valor universal excepcional do ponto de vista histórico, estético, etnológico ou antropológico (SILVA, 2003, p.184).

Camargo (2002, p. 96) afirma que o sentido contemporâneo do patrimônio cultural:

⁶ Referências de áreas e segmentos culturais adaptados da Lei Federal de incentivo à cultura (Lei Rouanet) de 23 de Dezembro de 1991.

⁷ Definição estabelecida na Convenção Relativa à Proteção do Patrimônio Cultural e Natural da UNESCO, de 1972, artigo 1º. Conferência-geral reunida em Paris, de 17 de outubro a 21 de novembro, em sua décima sétima sessão.

[...] em qualquer sociedade é sempre produto de uma escolha e, como toda escolha, tem um caráter arbitrário. Resulta da seleção de alguns elementos, enquanto outros seriam passíveis de esquecimento e destruição. Considerando que os artefatos culturais são, em princípio, objetos dotados de funcionalidade, que se teriam obsoletos para nós, o patrimônio cultural só pode ser entendido como um conjunto de símbolos. Os símbolos precisam ser desconstruídos e interpretados para aprendermos o seu significado.

Contudo, o projeto cultural apresenta-se de diversas formas, podendo ser um produto ou serviço. Um produto a ser exemplificado é a publicação de livros ou gravação de um CD, que têm como característica principal, a tangibilidade. Por outro lado, os serviços, na área cultural, são caracterizados por eventos e espetáculos. Cabe ressaltar que alguns serviços têm como resultado o produto, quando, por exemplo, são gravados os espetáculos em vídeo.

O papel do produtor cultural será a responsabilidade por todo o processo de viabilização do projeto, desde a elaboração, apresentação para o Ministério da Cultura e contato com os responsáveis de apoio a projetos culturais das empresas, até a efetiva prestação de contas, junto ao Governo Federal e empresas patrocinadoras. O produtor pode ser o representante da comunidade ou não, porém o seu trabalho consiste essencialmente no fortalecimento dos canais de interlocução com os diferentes públicos envolvidos e gerenciamento dessas ações, conforme Figura 7:

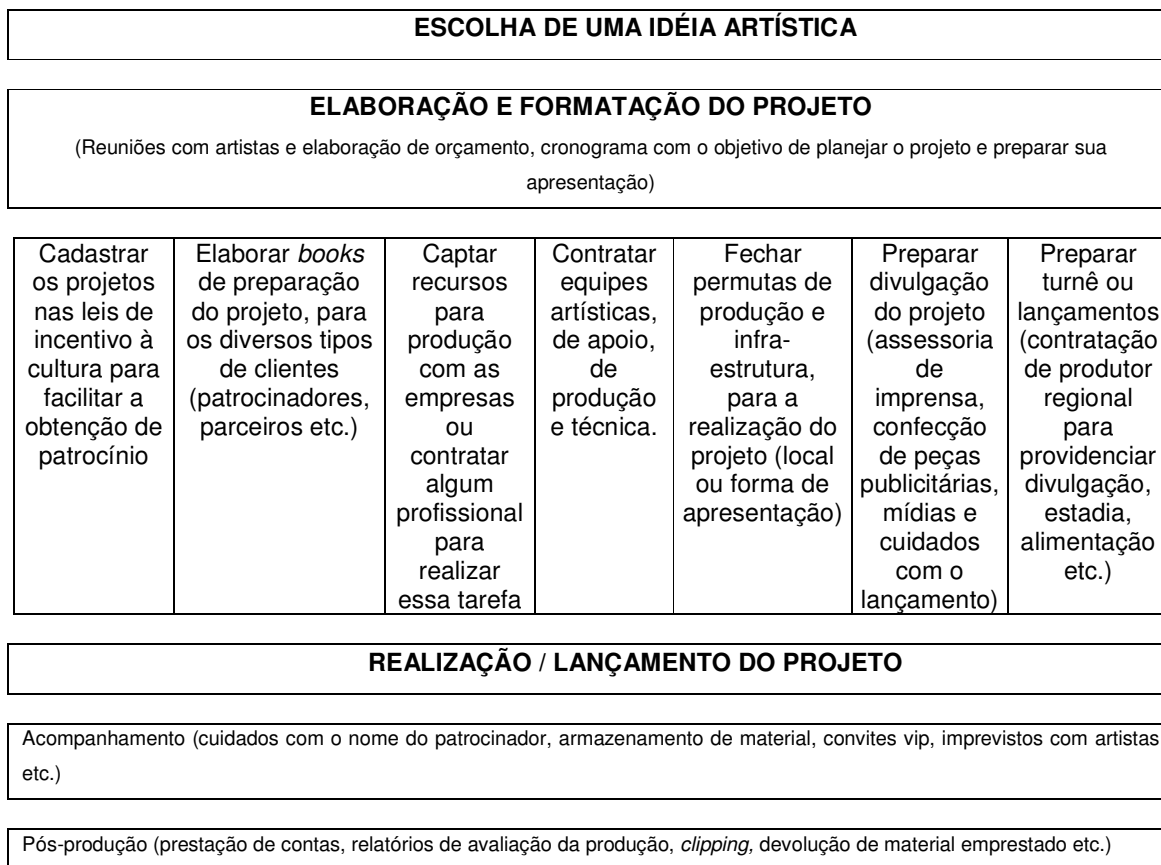


Figura 7 - *Passo-a-passo* da produção cultural
 Fonte: FISCHER (2002, p. 44)

Cabe ressaltar que essa é uma referência do trabalho do produtor cultural, porém, podem ocorrer variações, conforme a negociação, com potenciais patrocinadores, sendo o projeto enquadrado ou não nas leis de incentivo à cultura.

A partir deste ponto de vista, torna-se necessário o entendimento mais amplo sobre o apoio a projetos culturais, onde podem existir determinados fatores que motivem a participação da empresa:

- Mercadológicos: divulgação e posicionamento da marca de bens e serviços oferecidos pela empresa;
- Institucionais: fortalecimento da imagem da empresa junto ao conjunto de atores envolvidos no seu negócio, tais como: consumidores ou não, governo em todos os âmbitos;
- Sociais: participação mais ativa nas questões que interferem no desenvolvimento sociocultural das comunidades.

Deve-se considerar a complexidade no entendimento do ambiente em que a empresa atua no apoio a projetos culturais, tendo o *marketing* cultural, o termo mais utilizado no que se refere à promoção de bens e serviços, utilizando-se da ação cultural.

Muylaert (1993, p.27) conceitua que “o *marketing* cultural é o conjunto de recursos de *marketing* que permite projetar a imagem de uma empresa ou entidade através de ações culturais”.

Já Machado Neto (2002, p.169) busca uma definição mais crítica sobre *marketing* cultural e suas interfaces sociais: “*Marketing* cultural é a atividade deliberada de viabilização físico-financeira de produtos e serviços culturais, comercializados ou franqueados, que venham a atender às demandas de fruição e enriquecimento cultural da sociedade.”

Por outro lado, Almeida diferencia o poder da cultura, em relação aos outros meios de comunicação:

Marketing cultural pode ser definido como uma alternativa diferenciada de comunicação de um produto, serviço ou imagem. Assim como o *marketing* esportivo associa marcas a modalidades diversas do esporte, ou o *marketing* ecológico gravita em torno de projetos ambientais, o *marketing* cultural tem na cultura forma e conteúdo simultaneamente. No entendimento da cultura enquanto veículo define-se um conjunto de diferenciais que a distingue de outros modos de comunicação (ALMEIDA, 1993, p. 31).

No entanto, um modelo que vem se perpetuando no Brasil é a prática de incentivos culturais vinculados exclusivamente por meio de benefícios da renúncia fiscal: “O estabelecimento de políticas empresariais de apoio à cultura que se traduzam pela destinação de parte do orçamento de *marketing* das empresas, independente de incentivos fiscais, é o que constituiria uma genuína prática de *marketing* cultural” (MACHADO NETO, 2002, p.10).

Com relação a *marketing* cultural, é possível classifica-lo nas seguintes modalidades:

- a. *Marketing* cultural de fim: é a organização cuja missão ou fim seja a promoção ou a difusão da cultura, podendo ser uma empresa pública ou privada.

- b. *Marketing* cultural de meio: é a empresa que patrocina arte e cultura, cuja finalidade de negócios não é a promoção ou a difusão cultural, porém no âmbito do *marketing* adota esta atividade como meio de promoção institucional.
- c. *Marketing* cultural misto: Forma de *marketing* que alia as duas modalidades. Envolve produções patrocinadas por empresas (como *marketing* cultural de meio) que são realizadas em centros culturais (*marketing* cultural fim).

O patrocínio faz parte de um processo de *marketing* cultural, onde é diagnosticada a situação atual, visão pretendida, delineamento da estratégia que pretende atingir, para que assim analise o patrocínio e os parâmetros de sua implementação.

Outro aspecto a ser analisado é a abordagem do apoio sob as ações de *marketing* da empresa que é direcionada para o longo prazo, diferenciando-se do mecenato, que contempla um desejo pessoal e não tem o compromisso de vincular o apoio a projetos culturais nas estratégias da empresa e nem aos *stakeholders*. O Quadro 8 mostra as diferentes motivações que levam ao apoio, numa demonstração comparativa:

| Tipos de Atividade | Patrocínio | Mecenato |
|----------------------------------|--|--|
| Motivação | Comercial | Social ou pessoal |
| Objetivos | Notoriedade, imagem da marca, <i>endomarketing</i> , relacionamento com a sociedade. | Participação social da satisfação pessoal do mecenas |
| Contrapartida | Comercial (investimento na marca/empresa) | Social (investimento na sociedade) |
| Exploração na comunicação | Sim | Não |
| Continuidade | Fundamental | Desejável |
| Inter-relações | Com as demais ferramentas de comunicação da empresa | Com o programa de responsabilidade social da empresa |

Quadro 8 - Distinções entre patrocínio e mecenato

Fonte: REIS (2003. p.14)

Vale ressaltar que o processo de análise de projetos culturais, dentro da empresa, considerando o seu porte, políticas e diretrizes, pode ser centralizado em uma área ou estar permeado por diferentes setores, que consolidam a escolha do *marketing* cultural como estratégia de abordagem mercadológica:

- Departamento de Comunicação Corporativa: administra o relacionamento da empresa com a sociedade;
- Departamento de Comunicação e *Marketing*: responde pela comunicação dos produtos da empresa;
- Departamento de Promoção e Eventos: comunicação promocional. Campanhas;
- Departamento de *Marketing* Cultural: administra os patrocínios culturais;
- Agências de publicidade: planejam, criam e veiculam as campanhas publicitárias;
- Agências de Promoção: planejam, criam e implementam as campanhas promocionais;
- Agências de Relações Públicas: prestam serviços aos departamentos de comunicação corporativa das empresas.

De fato, o incentivo fiscal, para apoio a projetos culturais no Brasil, ficou caracterizado como forma de financiamento público. Essa prática surgiu da impossibilidade de o Estado determinar um sistema de investimento direto do recurso público para as atividades culturais não-governamentais. As leis de incentivo à cultura permitem aos agentes culturais, como companhias de teatro, acessar o dinheiro público indiretamente. (SARKOVAS, 2004).

A crítica de Sarkovas (2004, p.17) gira em torno das distorções no processo de políticas públicas no Brasil, de forma que “as leis de incentivo geram distorções graves no patrimônio cultural do país; elas estimulam as empresas a operarem dentro de uma lógica puramente tributária, e não por preceitos mercadológicos”.

Essa dinâmica pode prejudicar a visão da empresa em investir os seus próprios recursos nas atividades culturais, dificultando a inserção desse tipo de investimento, de forma contextualizada nas suas premissas estratégicas, especialmente as diretrizes de responsabilidade social da empresa.

O investimento privado em atividades artístico-culturais, além de promover o resgate e valorização da cultura, estabelece um valor agregado às ações de comunicação empresarial. Esses fatores são essenciais também para o desenvolvimento de um ambiente de criação e manutenção de vínculos com a sociedade.

Essa visão parte da percepção da cultura como um alimento para as emoções e para os espíritos das pessoas, como um direito tão elementar quanto alimentação,

educação, saúde e habitação. A condução das ações culturais da empresa deve entender de forma profunda as potencialidades, os desafios, as estratégias da empresa, as características do meio cultural e as demandas da sociedade (CORRÊA, 2004).

Grandes organizações atingiram destaque ao desenvolver ações culturais, como: Petrobrás, Volkswagen, Grupo Pão de Açúcar, dentre outras, utilizando-se também de recursos públicos (renúncia fiscal), na busca de aprimorar os seus canais de comunicação não só com o público-alvo consumidor, mas, principalmente, com a sociedade como um todo. Importante destacar que ações de responsabilidade social, a exemplo dessas empresas, também envolvem educação, comunidade local, esporte, saúde, meio ambiente, apoio à criança, adolescente, terceira idade e portadores de necessidades especiais.

Dados da pesquisa apresentada pela Fundação João Pinheiro, em 1998, relevam as motivações envolvidas no investimento cultural, como mostra o Quadro 9:

| MOTIVO | % |
|--|-------|
| 1. Ganho de imagem institucional | 65,04 |
| 2. Agregação de valor à marca da empresa | 27,64 |
| 3. Reforço do papel social da empresa | 23,58 |
| 4. Benefícios fiscais | 21,14 |
| 5. Retorno de mídia | 6,5 |
| 6. Aproximação do público-alvo | 5,69 |
| 7. Outro | 3,25 |
| 8. Não citou | 11,38 |

Quadro 9 - Motivação de empresas amostradas para investimentos em cultura

Fonte: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (MINC, 2006)

Pesquisa apresentada no Seminário *Com: Atitude*, em 2004⁸, mostrou que o consumidor sabe reconhecer as empresas que desenvolvem ações de patrocínio: 93% deles lembraram o nome daquelas que investem em esportes. As que financiam cultura ficaram em segundo lugar, sendo lembradas por 79% das pessoas.

⁸ SEMINÁRIO INTEGRADO COM: ATITUDE 2005 - Patrocínio e Investimento Social, Cultural, Ambiental e Esportivo (periodicidade anual), 2004, São Paulo.

Em seguida, estão os setores ambiental (75%) e social (74%). O patrocínio cultural foi associado, predominantemente, ao setor bancário (45% dos entrevistados).

A responsabilidade social, com foco nas ações culturais, tem em seu universo, especialmente (e não exclusivamente), os eventos que representam manifestações artísticas e que congregam um grande público. O Grupo Pão de Açúcar, com o seu projeto *Pão Music*, leva cantores e grupos musicais para *shows* periódicos, no Parque do Ibirapuera, em São Paulo.

Numa análise crítica sobre cultura e desenvolvimento social, levando ao propósito do ambiente empresarial, Miranda (2002, p. 11) afirma que:

[...] se torna indispensável a ação pública de governos e instituições que garantam o incentivo e a promoção de atividades que, além de difundirem criações artísticas, ajam no sentido de criarem condições para que as práticas culturais possam se desenvolver, transformarem-se em hábito, para que sejam incorporadas à vida social não simplesmente como evento, mas como modo de transformação e enriquecimento individual e coletivo.

Neste contexto, os projetos culturais devem exercer um papel significativo na formação das diretrizes estratégicas de responsabilidade social empresarial, pois permeiam os processos de transformação social: conforme parecer de Melo Neto e Froes (1999, p.41):

Existe hoje de fato, uma razoável concentração de opiniões ao redor do entendimento da ação cultural como instrumento de criação de um projeto social. Para os adeptos da linha de Durkheim, a ação cultural só tem sentido quando considerada com um conjunto de atividades que afeta todas as ordens, a cultural quanto a social, a política e a econômica.

Por integrar-se às ações de prospecção, consolidação do posicionamento e integração empresarial no mercado, o *marketing* cultural usa a cultura como base e instrumento para transmitir determinada mensagem (em longo prazo, desenvolver um relacionamento) a um público específico, sem que a cultura seja a atividade-fim da empresa. (REIS, 2003, p. 4).

Desta forma, existe uma busca da empresa no seu papel de interventor em prol do desenvolvimento social, consistindo em ações planejadas e um maior entendimento sobre o apoio a artistas e seleção de projetos:

É da consistência do planejamento da política de atuação cultural de cada empresa e da coerência de suas ações em relação a essa política, que surgirá sua visibilidade frente ao mercado - e não da escolha isolada deste ou daquele projeto, desta ou daquela área artística (CORRÊA, 2004, p. 79).

Vale ressaltar que as iniciativas de apoio a projetos culturais podem promover uma maior visibilidade da imagem da empresa junto à sociedade, que começa a enxergar essas ações como exemplos a serem seguidos, aumentando o potencial de visibilidade junto ao mercado.

Deve-se considerar quando a empresa se associa às atividades artísticas que transmitem seus conceitos ao público-alvo, ou seja, alguns atributos percebidos por aquele segmento cultural específico, conforme aponta Corrêa (2004, p.51): “A transgressão de um grupo de dança contemporânea, por exemplo, traria à imagem da empresa patrocinadora os conceitos como inovação, liberdade, quebra de paradigmas e rompimento com regras e convenções”.

Dentro desse contexto, o posicionamento da empresa na atuação social pode provocar atitudes ao consumidor consciente que, ao avaliar a qualidade e preço de produtos e serviços, assume mudanças de hábito, ao incorporar valores da empresa na sua escolha. Pesquisa realizada em 2003, pelo Instituto Akatu⁹, mostra as expectativas do consumidor frente a essas posturas empresariais, com destaque para eventos culturais que poderiam estimular o seu desejo de compra, conforme Tabela 2:

Tabela 2 - Atitudes empresariais

| Base: total da amostra (1000) | Total (%) |
|--|------------------|
| A empresa contrata pessoas com deficiência física. | 46 |
| Colabora com escolas, postos de saúde e entidades sociais da comunidade. | 34 |
| A empresa realiza campanhas educacionais na comunidade | 17 |
| Participa de projetos de conservação ambiental de áreas públicas | 10 |
| Promove eventos culturais | 9 |

Fonte: Instituto Akatu (2003)

⁹ O Instituto Akatu é uma organização não-governamental brasileira, sem fins lucrativos. Foi criado em 2001, no âmbito do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, para educar e mobilizar a sociedade para o consumo consciente. A palavra *Akatu* vem do tupi e significa, ao mesmo tempo, *semente boa* e *mundo melhor*.

Sob esse ponto de vista, ressalta o papel da empresa como socialmente responsável, na intervenção em comunidades sociais que estejam prejudicadas no seu processo de desenvolvimento, fazendo seus investimentos em projetos de transformação, para uma melhor realidade e condição de vida humana.

Iniciativas que colocam cultura e arte na vida das pessoas, especialmente de camadas tradicionalmente desfavorecidas da população, promovem inclusão social e redução de índices de violência, oferecem alternativas de geração de emprego e renda e servem como veículo para a prática da cidadania empresarial da corporação.

2.5 Variáveis Destacadas para Análise

- Ação de *marketing* na perspectiva de relacionamento (GRÖNROOS, 2003; SWIFT, 2001);
- Interação com clientes nas ações de relacionamento por meio de apoio a causas sociais e culturais (GRÖNROOS, 2003; MCKENNA, 1992; BERRY, 1999 apud GRÖNROOS, 2003; REIS, 2003);
- Internalização da marca: *endomarketing* (BERRY, 1999 apud GRÖNROOS, 2003);
- Enfoque do apoio a projetos culturais por motivações mercadológicas, institucionais ou sociais (FISCHER, 2002);
- Tipologias de *marketing* cultural, de forma que configure a atuação no apoio a projetos culturais (MACHADO NETO, 2002; REIS; 2003);

3 HOSPITALIDADE E APOIO A PROJETOS CULTURAIS NO FOCO SOCIAL DA EMPRESA

3.1 Definição de Hospitalidade

A abordagem aqui apresentada encontra-se numa série de estudos e reflexões sobre a dinâmica e as dimensões da hospitalidade e como estão inseridas nas relações humanas, afetando o seu convívio e no confronto com questões morais, que possam interferir nos valores de indivíduos e organizações.

Com o objetivo de satisfazer a necessidade de presença de outro ser humano é que se desenvolvem as formas de sociabilidade e a hospitalidade, conforme destaca Praxedes (2006):

A vida humana depende da ação dos indivíduos e de sua interação. O ser humano é um ser portador de necessidades que só se realizam através dos relacionamentos entre os humanos. O reconhecimento de um outro ser como humano implica em reconhecermos as suas necessidades de recursos materiais, bens simbólicos e da presença de outro ser humano. Para a satisfação desses três conjuntos de necessidades elementares é que se desenvolvem as mais diferentes formas de interação e relacionamento afetivo, de elaboração de conhecimentos, de atividades lúdicas e artísticas, e de produção de bens e serviços.

Outro ponto a observar é quando partimos para uma análise etimológica; possivelmente tenhamos uma observação mais essencial, que a hospitalidade vem a envolver; sua origem do latim *hospitalitas-atis*, que quer dizer, o ato de acolher, hospedar; a qualidade do hospitaleiro; boa acolhida; recepção; tratamento afável, cortês, amabilidade; gentileza (DIAS, 2002, p.98).

Segundo Camargo, 2003 (p.19), no âmbito analítico operacional, a hospitalidade pode ser definida: “[...] como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu hábitat” (CAMARGO, 2003, p. 19).

Numa busca de apurar a análise da hospitalidade, Camargo (2003) expõe sobre os tempos e espaços necessários e que podem ser elencados para as suas conexões e evidências, conforme Quadro 10, destacando os papéis dos relacionamentos que são formados e firmados nas relações de hospitalidade:

| | Recepcionar | Hospedar | Alimentar | Entreter |
|------------------|--|---|--|--|
| Doméstica | Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual. | Fornecer pouso e abrigo, em casa, para pessoas. | Receber em casa, para refeições e banquetes. | Receber, para recepções e festas. |
| Pública | A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso. | A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país, incluindo hospitais, casas de saúde, presídios... | A gastronomia local. | Espaços públicos de lazer e eventos. |
| Comercial | Os serviços profissionais de recepção. | Hotéis Hospitais e Casas de Saúde Presídio | A restauração. | Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer. |
| Virtual | A <i>net-etiqueta</i> de enviar e receber mensagens por meios eletrônicos. | <i>Sites</i> e hospedeiros de <i>sites</i> . | Gastronomia eletrônica. | Jogos e entretenimento. |

Quadro 10 - Os tempos/espacos da hospitalidade humana
Fonte: CAMARGO (2003, p. 19)

Portanto, para uma abordagem mais aprofundada sobre a hospitalidade, nas suas interfaces da sociedade, é necessário que se assuma o caráter de um saber que está relacionado ao estabelecimento de vínculos e os significados que deles advêm. Camargo (2004, p. 24) corrobora, destacando que “[...] a hospitalidade assume sua face mais nobre na moral humana, a de costurar, sedimentar e vivificar o tecido social e colocar em marcha esse processo sem fim que alimenta o vínculo humano”.

3.2 A Realização do Projeto Cultural, sob a Ótica da Hospitalidade

A hospitalidade, no âmbito das organizações, tende a promover um estreito relacionamento entre a empresa e o atendimento às expectativas da sociedade. Dentro dessa perspectiva, a dinâmica da gestão empresarial é ampliada, conforme Dencker (2004, p. 1) descreve:

A finalidade do planejamento não deve restringir a organização do setor para atender apenas às necessidades do mercado (tendo como objetivo o crescimento econômico baseado no lucro), mas ultrapassar a dimensão econômica avançando no social, contemplando relações de confiança e solidariedade, de comprometimento e reciprocidade, em busca da hospitalidade (tendo como objetivo o interesse comum).

Partindo do princípio de que as diretrizes de responsabilidade social buscam promover uma maior aproximação da empresa com a comunidade, por meio do entendimento das suas necessidades sociais que cercam a organização, tal relação é primordial para proporcionar um ambiente de convivência mais harmonioso, conforme já assinalado por Gotman (2001 p.493): “A hospitalidade é um processo de agregação do outro à comunidade e a inhospitalidade é o processo inverso”.

Este propósito também considera o fortalecimento das relações, conforme destacam Gidra e Dias (2004 p.132): “Percebe-se a tendência de ampliação da noção de hospitalidade em uma visão dialética da potencialidade transformadora de suas relações”.

O estudo da hospitalidade e suas relações com os projetos culturais também podem ser abordados na questão do entretenimento, já que a cultura pode ser manifestada por meio das artes cênicas, espetáculos, cinema e outras atividades culturais que o compreendem, de acordo com as dimensões do entreter público e comercial, abordado na definição de hospitalidade.

As manifestações culturais proporcionam transformações de comportamentos, valores na comunidade, como pode ser, por exemplo, a referência da festa, como:

[...] acontecimentos sociais de envolvimento parcialmente coletivo, que geralmente observam frequência cíclica ou sazonal; que produzem uma ruptura com a rotina seqüente da ‘vida social’; que criam comportamentos, sobretudo rituais, logo expressivos, e relações interativas de forma e efeito diverso dos de períodos longos e rotina. (BRANDÃO, 1977 apud RIBEIRO JÚNIOR, 1982, p.29).

Entretanto, Ribeiro Júnior (1982, p. 31) acredita que essa articulação do evento cultural se daria em três níveis:

- a) Nos momentos de identificação: a sociedade homenageia ou rememora personagens, símbolos ou acontecimentos com os quais ela se identifica nos momentos de rotina. Nessas ocasiões, procura-se empregar formas simbolicamente exclusivas acerca da organização social e dos modos de ser, adotados por aquela sociedade.
- b) Como forma de legitimação, em que a sociedade recria mediante a linguagem festiva a própria ordem e ideologia. Ao dizer como e por quem cada um dos momentos da festa pode ser produzido, a sociedade se legitima.
- c) Como a possibilidade de reorganização social, quando a festa cria alternativas e mudanças no sistema de ocupação de posições e papéis dotados de significação social.

Assim, a realização de um projeto cultural pode ser vista como um mecanismo social, devido à capacidade de aglutinação e manifestação do capital cultural que faz parte das experiências da comunidade. Dele podem surgir ações que partem em duas direções, como o autor Ribeiro Júnior (1982, p.42) destaca:

- Quando é uma *festa-para-o-povo*, sendo-lhe reservado um papel passivo (nem sempre aceito) de atribuidor mecânico de homenagens. Neste tipo de evento, a sua cultura é pasteurizada, somente são relevantes alguns elementos exóticos;
- Ou quando pode ser uma *festa-do-povo*, em que a comunidade é dona de sua festa, obtendo um espaço de livre expressão e identificação.

Quando um evento cultural é realizado, ele tem um sentido de celebração, que é ritualmente vivenciado por um grupo. A celebração está na afirmação da vida e da alegria, transformando em símbolos determinados eventos, permitindo a participação e integração das pessoas, componentes essenciais na formação de identidade.

Já Melo Neto (2002) destaca o papel dos eventos como elemento de reforço cultural e suas dimensões:

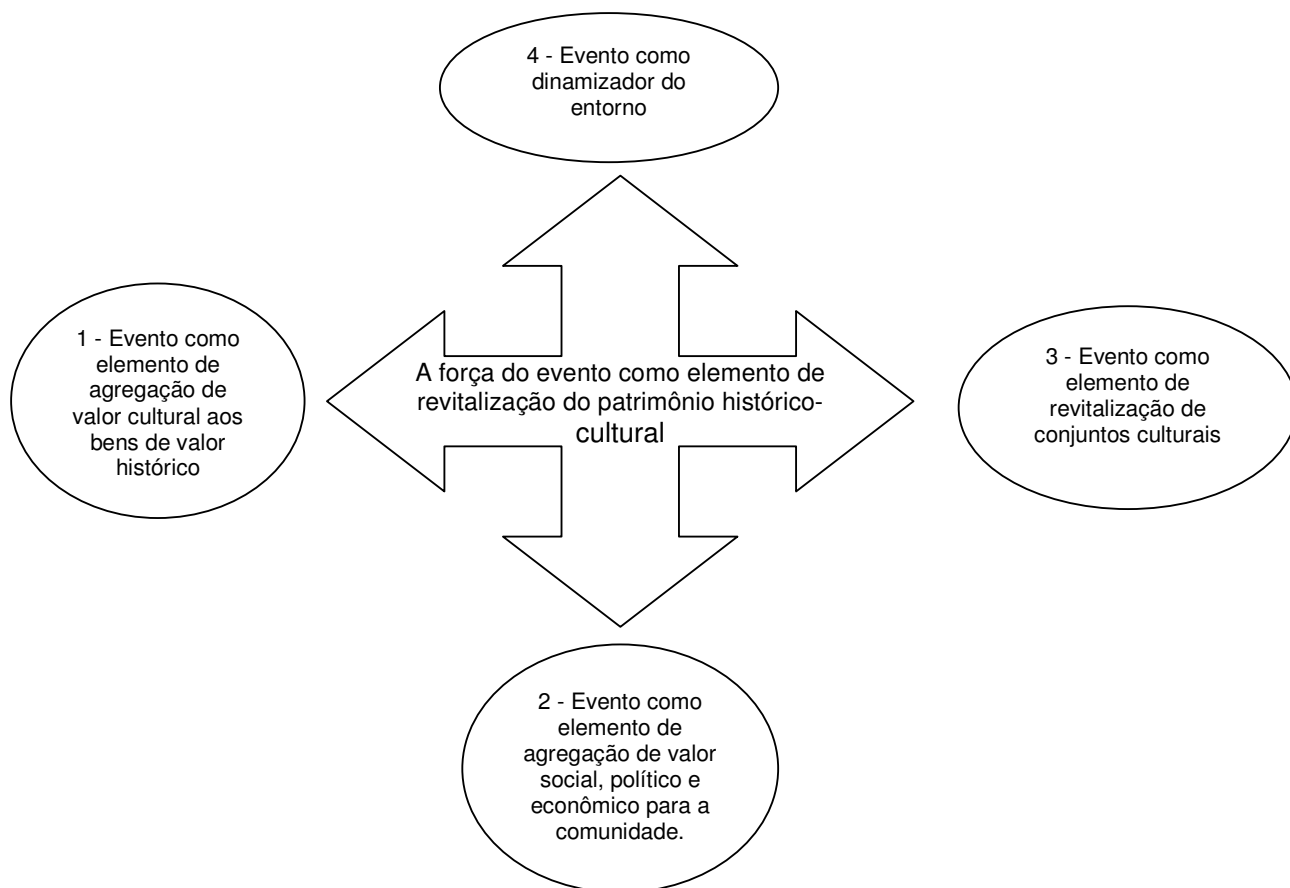


Figura 8 - Dimensões dos eventos no contexto cultural
 Fonte: MELO NETO (2002, p.60)

Em face do exposto na Figura 8, o autor destaca que, no primeiro caso, o evento tem o papel de *extensão cultural* necessária para revitalizar o patrimônio histórico.

No segundo caso, o evento destaca-se como elemento de agregação social, político, cultural e econômico para a comunidade e contribui para o seu desenvolvimento. Se o evento é uma extensão de um bem de valor histórico e cultural, ele se institucionaliza e se revitaliza no âmbito da comunidade.

Já no terceiro caso, o evento pode: promover, produzir, difundir e contribuir para a oferta de bens culturais e, conseqüentemente, revitalizar e dinamizar as ações dos conjuntos culturais.

E, finalmente, no quarto caso, se baseia na melhoria da atratividade do local e na sua dinamização por meio de eventos.

Nesse contexto, Melo Neto (2002) também expõe os diversos papéis que os eventos podem apresentar no desenvolvimento e preservação do patrimônio cultural:

- Premiação, como estímulo à produção cultural;
- Eventos de revitalização de espaços culturais;
- Atração e desenvolvimento de focos de irradiação da cultura, aumentando assim a circulação de produtos culturais e o seu mercado;
- Turismo cultural, atraindo novos visitantes a espaços de cultura e arte;
- Promoção de espaços corporativos de cultura e arte, evidenciando a imagem das empresas patrocinadoras e estímulo nas ações de *marketing*.

Por outro lado, os eventos culturais e a festa, como na discussão presente, apresentam condições ideais para produzir hospitalidade, segundo Bueno (2003). A autora também destaca uma abordagem vivencial, por meio de uma participação ativa da comunidade, num espaço de liberação física e psíquica dos indivíduos, levando-os para a solidariedade vicinal e coesão social.

Em consequência dessas observações, é possível entender o evento cultural como um meio de fortalecimento de vínculos sociais, no sentido que a festa:

[...] coloca em evidência a reapropriação, pelo menos, o desejo de recuperação de uma solidariedade, de uma vivência intensa, de um exercício de fantasia que as mutações das condições sociológicas parecem tornar cada vez mais impossíveis (CIPRIANI, 1998 apud BUENO, 2003, p. 114).

Torna-se provável que, nessa análise, a essência da dádiva existente na responsabilidade social das empresas e ações que podem servir para o desenvolvimento socioeconômico de comunidades, “seja ou não precedido de um convite ou um pedido de ajuda, numa perspectiva de vínculo social” (CAMARGO, 2004, p.19).

Essa abordagem é profundamente explorada por Godbout (1999, p. 29) na sua análise crítica sobre as referências de Marcel Mauss e explora o universo que envolve a dádiva como a criação, alimentação ou recriação de vínculos sociais por meio da oferta de bens ou prestação de serviços e essencialmente onde não há garantia de retorno. Godbout também ressalta que a dádiva está a serviço do vínculo; ela não é todo o vínculo.

Contudo, entender a intervenção da empresa no cenário de desigualdade social remete para o fenômeno da reciprocidade, onde se espera um

reconhecimento da comunidade pela ação realizada. Essa retribuição esperada torna-se uma legitimidade na consolidação da imagem da empresa, como integrante e atuante no seu papel social.

Tomando a hospitalidade como uma referência no estabelecimento de vínculos sociais, a realização de projetos culturais permite uma aproximação da empresa com comunidades, sejam elas constituídas por clientes ou não de seus produtos e serviços, integrando-a ao contexto social em que está inserida.

Dessa forma, é possível alcançar um ponto crítico, que envolve a participação das empresas em projetos culturais e que está relacionada de forma estreita com as condições de qualidade de vida das comunidades que envolvem.

Essa afirmação é corroborada por Grinover (In: DENCKER; BUENO, 2003, p. 57) quando defende a qualidade de vida como “a possibilidade de melhor redistribuição e uso da riqueza social e tecnológica auferida por um dado agrupamento humano”.

Para Reis (2003, p.35), este alinhamento de interesses permite um ambiente mais harmônico nas relações entre empresa e comunidade, em que:

[...] a cultura é a expressão dos valores da sociedade; através dos projetos socioculturais, a empresa alinha seus valores aos da sociedade em que se insere. Só é possível pensar em desenvolvimento cultural de forma intrinsecamente ligada ao desenvolvimento social. E o envolvimento com projetos culturais socioculturais nada mais é do que o fruto de uma reflexão madura da empresa, de que ela é ainda mais dependente da sociedade, do que a sociedade é dela.

Nesse sentido, o papel da responsabilidade social é fortalecido pela maior interação entre empresa-comunidade, buscando conexões entre os seus interesses e contribuição para um processo de relacionamento forte e contínuo.

Assim a abordagem do foco social da empresa, com base na incorporação de políticas de responsabilidade social na gestão empresarial, amplia a abrangência do *marketing* cultural e potencializa as relações institucionais com a sociedade, conforme Reis (2003, p.10) ressalta, na sua análise sobre o tema:

Antes que qualquer noção de *marketing* cultural fosse conceitualmente esboçada, foi o desejo de devolver à sociedade um pouco do que esta lhe oferecia e, ao mesmo tempo, contribuir para suprir carências da comunidade, o que motivou boa parte dos primeiros envolvimento corporativos com o setor cultural.

Cabe ressaltar alguns fatores que estão envolvidos na relação de responsabilidade social, por meio do apoio a projetos culturais e hospitalidade, podendo contribuir numa maior compreensão sobre as expectativas e criação de vínculos entre as partes envolvidas, conforme demonstrado no Quadro 11:

| | Responsabilidade Social Empresarial e apoio a projetos culturais | Hospitalidade / Dádiva |
|--|---|---|
| Estabelecimento de vínculos com comunidades | <p>Prevê a qualidade do relacionamento entre a empresa e a comunidade que ela integra como fator preponderante para um ambiente harmonioso, considerando que as comunidades estão cada vez mais organizadas e ativas e as empresas buscam ratificar o seu posicionamento frente às questões sociais (GRAYSON e HODGES, 2003).</p> <p>O relacionamento com <i>stakeholders</i> permite criar um ativo intangível que reduz a vulnerabilidade da empresa e incrementa a lealdade dos clientes, além de atribuir fatores positivos relacionados com as preocupações comunitárias (SROUR, 2003).</p> | <p>“A hospitalidade assume sua face mais nobre na moral humana, a de costurar, sedimentar e vivificar o tecido social e colocar em marcha esse processo sem fim que alimenta o vínculo humano” (CAMARGO, 2004, p.24).</p> <p>Definição sociológica do dom: “Toda prestação de serviços ou de bens efetuada sem garantia de retribuição, com o intuito de criar, manter ou reconstituir o vínculo social” (CAILLÉ, 2002, p.142).</p> |
| Difusão da imagem institucional e marca de produtos e serviços da empresa | <p>“Imagem é o conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa mantém sobre o objeto” (KOTLER, 1994, p. 516).</p> <p>[...] as empresas excelentes nos processos críticos regulatórios e sociais conseguem melhorar sua reputação perante os clientes e investidores, além de atrair e reter empregados valiosos que se orgulham do papel de suas empresas na melhoria do meio ambiente, do local de trabalho e da comunidade” (KAPLAN e NORTON, 2004, p.195).</p> <p>Direcionada para apoiar projetos que sejam uma extensão de seus próprios valores, cujo caráter do projeto esteja em harmonia com a imagem da empresa (REIS, 2003).</p> | <p>“A forma como uma organização se estrutura e se comunica para prestar a hospitalidade de hoje em dia (hospitalidade comercial) ou qualquer outro tipo de serviço será decisiva na caracterização do seu atendimento e qualidade dos serviços prestados, pois a estrutura e a comunicação darão a identidade, o perfil, a personalidade e a cultura da organização, que se refletirá diretamente na imagem que o cliente abstrairá dela” (ABREU, 2003 , p.30).</p> <p>“A ênfase na autenticidade da hospitalidade também está ligada ao desenvolvimento da marca (<i>branding</i>), pois as marcas são consideradas capazes de proporcionar uma certa estabilidade quanto à conservação dos consumidores em mercados vistos cada vez mais como incertos e</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>“Embasando o <i>marketing</i> cultural com fins de construção ou aprimoramento de imagem, está o fato de que, ao associar-se a projetos culturais, a empresa logra transferir para sua marca os atributos relacionados à própria cultura, como criatividade, inovação, modernidade, flexibilidade, tolerância e respeito às raízes da sociedade” (REIS, 2003, p.86).</p> | <p>fragmentados. O <i>branding</i> pode ser considerado como vinculado à demanda por autenticidade, já que proporciona segurança aos consumidores” (WILLIAMS, 2004, p.318).</p> |
| Reconhecimento da atuação social | <p>Envolve o grau de confiança que as comunidades de interesse têm na empresas e contribui para determinar estratégias de manutenção e fortalecimento da relação com elas (GRAYSON e HODGES, 2003).</p> <p>“A empresa precisa medir as melhorias sociais decorrentes de seu investimento e de seu esforço conjunto com a organização comunitária” (KAPLAN e NORTON, 2004, p.194).</p> <p>“A reputação está intimamente ligada à confiança coletiva, ou melhor, à legitimidade que se conquista pelas políticas praticadas ou pelas ações cometidas” (SROUR, 2003, p.345).</p> | <p>“Retornos que ultrapassam a circulação material de objetos e serviços, então há sempre retorno, e ele é considerado importante pela maioria dos que dão. A dívida tem <i>retornos</i>: a gratuidade que ela suscita, o reconhecimento, esse suplemento que circula e que não é incluído na conta são retornos importantes para quem dá” (GODBOUT, 1999, p. 115).</p> <p>A fundamentação da dívida sob a tríplice dar-receber-retribuir, pode permitir um melhor entendimento de fenômenos correlatos com a associação, a liderança, a solidariedade humana (CAMARGO, 2004).</p> |

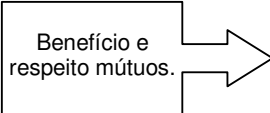
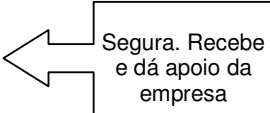
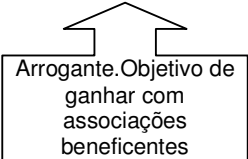
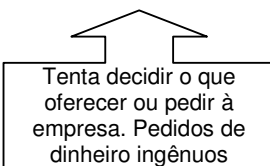
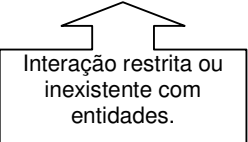
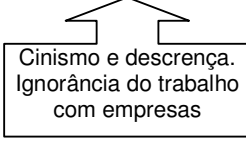
Quadro 11 - Responsabilidade social empresarial com enfoque para o apoio a projetos culturais e hospitalidade

Fonte: O Autor (2006)

O embasamento teórico apresentado no Quadro 11 mostra os aspectos em que a imagem de uma empresa é construída; dentre outros fatores, pela forma com que ela se relaciona com a sociedade, com que lida com expectativas e anseios da coletividade.

O resultado dessa interação tem origem nas diretrizes de responsabilidade social que norteiam as relações e vínculos com clientes, potenciais clientes e comunidades, que tem a possibilidade de agregar valor às suas ações de apoio à realização de projetos culturais. Também reforça que empresa constrói e divulga sua imagem por meio de todas as situações em que interage com a sociedade, refletindo, assim, o seu posicionamento frente às questões dos problemas sociais que as comunidades enfrentam.

As empresas, em conjunto com a comunidade, podem gerar benefícios mútuos, se ambas passarem por diversas etapas de evolução e amadurecerem, até atingir um relacionamento no qual os dois lados ganham, conforme Quadro 12:

| | | |
|----------------|---|---|
| 3ª fase | GANHAR | GANHAR |
| |  |  |
| 2ª fase |  |  |
| 1ª fase |  |  |
| | Empresa | Organizações Sociais |

Quadro 12 - As três fases da parceira empresa-comunidade

Fonte : GRAYSON e HODGES (2003, p.273)

É essencial que seja evidenciado o papel das instituições sociais como entidades filantrópicas, entidades de direito civil, movimentos sociais, organizações não-governamentais (ONGs), agências de desenvolvimento social, funções e institutos sociais de empresas.

Existe uma grande influência dessas entidades que têm o enfoque comunitário, pois a maior parte delas adota gestão participativa em todos os níveis de atuação e direção, com o objetivo de ter o Estado, a iniciativa privada e os cidadãos, reunidos em benefício das causas sociais, caracterizando, dessa forma, o *terceiro setor*.

Identificadas insuficiências na gestão das organizações, saná-las tornou-se um dos alvos prioritários para o fortalecimento do terceiro setor. O discurso corrente é: formar líderes, capacitar em administração e profissionalizar a direção das entidades. Esse processo de profissionalização do terceiro setor tem apresentado uma significativa contribuição, no processo de relacionamento das organizações

com a comunidade, fortalecendo relações e caminhando para objetivos mais convergentes.

As estratégias de responsabilidade social, ao darem enfoque no apoio a projetos culturais, reforçam a imagem positiva da empresa junto à comunidade, considerando a manifestação cultural uma fonte geradora de emoção, empatia e identificação. Torna-se evidente que a sintonia entre comunidade e empresa não consiste racionalmente na escolha de um produto e sim a vivência de uma sintonia emocional, conseguindo transpor fronteiras (REIS, 2003, p.26).

Por outro lado, a gestão empresarial pautada pelas políticas de responsabilidade social extrapola os limites da filantropia e estabelece um canal de interlocução com os diversos públicos, possibilitando delinear com mais critérios a sua forma de atuação nas demandas sociais.

Ao lado do apoio à cultura, a empresa, de alguma forma, direta ou indiretamente, está intervindo no processo de transformação dos comportamentos e valores das comunidades. Os valores e crenças defendidos pelas empresas demonstram essa preocupação, como o enunciado da Natura (2006), tradicional indústria de cosméticos:

A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.

A valorização das manifestações culturais promove ligações mais estreitas nas sociedades multiculturais, onde se encontram grupos étnicos, religiosos ou lingüísticos que possuem vínculos com suas tradições, valores e costumes. Importante ressaltar que a expressão cultural está ligada às escolhas individuais e não à preservação de valores com um fim em si mesmo, como uma submissão restrita à sua tradição.

Cultura não é um conjunto cristalizado de valores e práticas. Recria-se constantemente, à medida que as pessoas questionam, adaptam e redefinem os seus valores e práticas em função da mudança das realidades e da troca de idéias (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2004, p.4).

Em consequência dessas observações, um aspecto importante a destacar é o entendimento da dinâmica da comunidade, que pode estimular tanto a transformação como também a manutenção de valores, renovando relações e tornando mais rico o patrimônio cultural.

Nesse sentido, o projeto cultural contribui para potencializar o composto de comunicação da marca da empresa que necessita refletir atitudes e mudanças de comportamento. Ao lidar com a cultura, trabalha valores, emoções, sentimentos e especialmente a identificação, o que pode ser considerado um ponto estratégico nas relações da empresa com o mercado.

Interessante observar o estudo realizado por Magnani (1998), que discute sobre as atividades de entretenimento e cultura popular na periferia de São Paulo, ressaltando as atividades circenses que são realizadas e servem como estruturas de agregação e comunicação das comunidades. O papel desse tipo de ação cultural representa, de forma significativa, o que envolve o estabelecimento de vínculos com público de cada bairro onde se instala e identificação cultural com a realidade da comunidade.

Porém, é preciso o estabelecimento de um diálogo com a comunidade e suas diversidades culturais, na busca da conexão com o seu imaginário e valores que são peculiares à mesma. Essa dimensão cultural estrutura uma plataforma de desenvolvimento, com o objetivo de fortalecer valores éticos, prosperidade, sustentabilidade e coexistência global; além do fato de que a comunidade consumidora vem avançando no entendimento baseado na empresa, que tem o dever de contribuir para enfrentar os problemas sociais e que promovam um desenvolvimento sustentável.

Os projetos culturais são fontes de auto-reconhecimento e auto-estima das diferentes comunidades, dando apoio às manifestações culturais regionais, por meio da promoção do entendimento intercultural, paz e desenvolvimento.

Reforça-se, assim, o papel dos projetos culturais apoiados pelas empresas como um dos componentes da política de desenvolvimento endógeno e sustentável, e que deve ser implementado com outras áreas e necessidades sociais, com enfoque integrado.

3.3 Variáveis Destacadas para Análise

- Visão e atuação da empresa sobre o apoio a projetos culturais, como fator de estabelecimento de vínculos com públicos estratégicos atuais e potenciais clientes e desenvolvimento sociocultural de comunidades (DENKER, 2004; PRAXEDES, 2006; GODBOUT, 1999; REIS, 2003; BASTOS, 2004; GOTMAN, 2001);
- Fases da relação de estabelecimento de parcerias entre empresa e entidades representativas da comunidade (GRAYSON; HODGES, 2003).
- Dimensões dos eventos no contexto cultural (MELO NETO, 2002);
- Reconhecimento da empresa sobre sua atuação em projetos sociais e culturais (GRAYSON; HODGES, 2003; KAPLAN; NORTON, 2004; GODBOUT, 1999; SROUR, 2003; CAMARGO, 2004).

4 METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O Método e as Variáveis da Pesquisa

A responsabilidade social empresarial é um tema complexo, que na última década tem sido pesquisado e discutido com maior propriedade nos diversos âmbitos, não só empresariais, como governamentais, comunitários e de entidades. Ao associá-lo com as práticas de apoio a projetos culturais e analisar como contribuem nas relações com a sociedade, torna-se necessária uma pesquisa para averiguar os conceitos e elementos envolvidos com o *marketing* de relacionamento e hospitalidade, no sentido de criar, manter e fortalecer relações com as comunidades com as quais a organização opera.

Considerando que o objetivo da pesquisa está concentrado na familiarização com o fenômeno e a busca de uma maior compreensão dele, a abordagem inicia-se com uma revisão bibliográfica (livros, revistas, jornais, informativos em geral), consultas a empresas, entrevistas com produtores culturais e especialistas em gestão cultural e responsabilidade social. Este procedimento permite o desenvolvimento de questões mais objetivas, bem como a escolha do método mais adequado.

A pesquisa baseia-se no método hipotético-dedutivo para estruturar o estudo de caso. Segundo Martins (2000), esse procedimento compreende uma análise profunda e intensa de uma empresa (unidade social em questão) com o objetivo de compreendê-la, em seus próprios termos.

O conceito de estudo de caso defendido por Yin (2005, p.32): “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Entretanto, Yin (2005) classifica esse método como estratégia de pesquisa, quando está relacionada aos seguintes fatores:

- Forma de questão de pesquisa: como? por que?;
- Não exige controle sobre eventos comportamentais;
- Focaliza acontecimentos contemporâneos inseridos em algum contexto social;

- Como não deve ser utilizada uma lógica de amostragem, os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra se tornam irrelevantes.

O autor também complementa:

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir no conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. De forma não surpreendente, o estudo de caso tem se constituído uma estratégia comum de pesquisa na administração (YIN, 2005, p. 20).

Dessa forma, a unidade de análise é a empresa, considerando a sua atuação social no apoio a projetos culturais.

Partindo da citação de diversos autores que conceituaram variáveis, Lakatos e Marconi (2000, p.175) as sintetizaram como:

[...] uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito, constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração. Assim, estes valores para que sejam variáveis, podem ser transformados em quantidades, qualidades, características, magnitudes, traços, etc.

A pesquisa contempla a utilização de variáveis relacionadas a seguir, com um descritivo que consolida a abordagem teórica de autores, já presente na revisão bibliográfica e contribui para uma análise mais consistente, prevista no planejamento da pesquisa:

a) Estratégias empresariais no âmbito da responsabilidade social

Avaliação das estratégias de responsabilidade social, com enfoque para o apoio a projetos culturais, envolvendo atuais e potenciais clientes e comunidades, e como estão contempladas na estratégia geral da empresa.

Para tanto, serão consideradas como variáveis da pesquisa:

- Reação da empresa de forma a intervir em questões sociais (ACKERMAN apud STONER; FREEMAN, 1991);

- Posicionamento da empresa na pirâmide da responsabilidade social e contribuição nas demandas sociais básicas das comunidades (CARROLL, 1991; DUARTE; DIAS, 1986);
- Responsabilidade social externa: foco, áreas de atuação, instrumentos e tipo de retorno (MELO NETO; FROES, 1999);
- Forma como os processos regulatórios e sociais refletem na marca e imagem da empresa (KAPLAN; NORTON, 2004; MELO NETO; FROES, 1999);
- Estabelecimento de ações em parcerias com entidades do terceiro setor (MELO NETO; FROES, 1999; KAPLAN; NORTON, 2004).

b) *Difusão da imagem institucional e marca de produtos e serviços da empresa no âmbito do marketing de relacionamento e apoio a projetos culturais*

Princípios fundamentais que norteiam a comunicação institucional e da marca de produtos e serviços, bem como posicionamento consolidado no mercado, com base no apoio a projetos sociais, especialmente com enfoque cultural.

Para tanto, serão consideradas como variáveis da pesquisa:

- Ação de *marketing* na perspectiva de relacionamento (GRÖNROOS, 2003; SWIFT, 2001);
- Interação com clientes nas ações de relacionamento por meio de apoio a causas sociais e culturais (GRÖNROOS, 2003; MCKENNA, 1992; BERRY, 1999 apud GRÖNROOS, 2003; REIS, 2003);
- Internalização da marca: *endomarketing* (BERRY, 1999 apud GRÖNROOS, 2003);
- Enfoque do apoio a projetos culturais por motivações mercadológicas, institucionais ou sociais (FISCHER, 2002);
- Tipologias de *marketing* cultural, de forma que configure a atuação no apoio a projetos culturais (MACHADO NETO, 2002; REIS, 2003);

c) *Reconhecimento e resultados da atuação social no apoio a projetos culturais no âmbito da hospitalidade*

Respeitabilidade quanto à sua intervenção em questões sociais de comunidades e grau de integração para estabelecimento de diálogos e parcerias com as partes envolvidas, por meio de apoio a projetos culturais.

Retorno que a empresa espera para consolidar a sua reputação junto aos públicos de interesse. O estabelecimento de vínculos como um canal de interlocução, de forma a garantir que o diálogo seja contínuo, harmonioso e institucionalizado ao longo do tempo, junto aos atuais e potenciais clientes e comunidades.

Nesse sentido, serão utilizadas as variáveis da pesquisa:

- Visão e atuação da empresa sobre o apoio a projetos culturais, como fator de estabelecimento de vínculos com públicos estratégicos atuais e potenciais clientes e desenvolvimento sociocultural de comunidades (DENKER, 2004; PRAXEDES, 2006; GODBOUT, 1999; REIS, 2003; BASTOS, 2004; GOTMAN, 2001);
- Fases da relação de estabelecimento de parcerias entre empresa e entidades representativas da comunidade (GRAYSON; HODGES, 2003).
- Dimensões dos eventos no contexto cultural (MELO NETO, 2002);
- Reconhecimento da empresa sobre sua atuação em projetos sociais e culturais (GRAYSON; HODGES, 2003; KAPLAN; NORTON, 2004; GODBOUT, 1999; SROUR, 2003; CAMARGO, 2004).

4.2 Protocolo para o Estudo de Caso

O protocolo no estudo de caso demonstra os procedimentos que serão seguidos na coleta de informações da empresa (unidade de análise), com o objetivo de aumentar a confiabilidade e orientar o pesquisador na execução da pesquisa, conforme adaptação do modelo proposto por Yin (2005 p.89):

a) Problema

Como o apoio de empresas a projetos culturais pode contribuir para fortalecer os relacionamentos das empresas com a sociedade, com base nos pressupostos da responsabilidade social empresarial e da hospitalidade?

b) Procedimento da coleta de dados

Para seleção da empresa, foi realizada uma revisão bibliográfica, visando a identificar casos empresariais potencialmente interessantes ao objetivo da pesquisa e que apresentassem condições de viabilidade de realização da mesma.

Foi selecionada a empresa American Express do Brasil S.A. (Empresa de serviços financeiros), com a respectiva sede localizada no município de São Paulo.

Trata-se de empresa multinacional, de origem norteamericana, com atuação mundial e políticas globais para suas regiões de atuação. A empresa pratica ações de apoio a projetos culturais e configura nas edições do Guia Exame da Boa Cidadania Corporativa e é associada ao Instituto Ethos no Brasil.

Um fator que foi determinante na escolha da empresa é ter políticas de responsabilidade social definidas, com enfoque para o apoio de projetos culturais, tanto para clientes como para as comunidades onde atua, não necessariamente potenciais clientes.

Por outro lado, a American Express por meio dos seus serviços financeiros de cartão de crédito e *travelers* cheques, está presente em diversos negócios ligados à hospitalidade comercial e turismo, tais como hotéis, restaurantes, agências de viagens, companhias aéreas, locadoras de veículos, câmbio, dentre outros.

Segundo Yin (2005, p.63) um fundamento lógico para um estudo de caso único é o caso *representativo* ou *típico* onde “parte-se do princípio de que as lições que se aprendem desses casos fornecem muitas informações sobre as experiências da pessoa ou instituição usual”.

Para os dados primários, a técnica a ser empregada será a entrevista semiestruturada, com os gestores responsáveis pelas ações de apoio a projetos culturais. A entrevista constitui uma fonte essencial de evidências para a estratégia de pesquisa em que se utiliza estudo de caso, pois as questões estão relacionadas às ações humanas, considerando os pesquisadores bem preparados e respondentes bem-informados, levando a interpretações importantes para as situações expostas (YIN, 2005).

De forma complementar, foram efetivados levantamentos documentais impressos e eletrônicos, publicações relacionadas e entidades ligadas ao tema de responsabilidade social, que contemplavam a atuação da American Express.

Esses respondentes terão o papel de informantes-chave, pois “não apenas fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sob um assunto, como também podem sugerir fontes, nas quais se podem buscar evidências corroborativas ou contrárias” (YIN, 2005, p.117).

A preparação preliminar para as visitas e entrevistas conta com o trabalho de levantamento de informações das empresas em periódicos em geral, Guia EXAME da Boa Cidadania edições anuais de 2001 a 2005 e *sites da internet*¹⁰. Para tanto, foi utilizado roteiro de questionário semi-estruturado, com perguntas abertas (ANEXO A).

O ponto-chave na elaboração e compreensão das questões remete ao propósito inicial da investigação, com o objetivo de estudar as mudanças no curso da pesquisa, quando elas forem aceitáveis. Yin (2005, p.86) também ressalta que o pesquisador “deve ser capaz de interpretar as informações à medida que estão sendo coletadas e saber imediatamente, por exemplo, se as diversas fontes de informação se contradizem e levam à necessidade de evidências adicionais”.

c) Procedimento para análise dos dados

Considerando que o estudo de caso trata-se de uma abordagem qualitativa, um aspecto essencial é desenvolver uma estrutura descritiva, com o objetivo de organizar os dados provenientes de entrevistas, documentos e outras fontes secundárias. Esse processo permite um refinamento no trabalho de análise de dados, seguindo as proposições teóricas do estudo, que deram origem às variáveis da pesquisa.

A estratégia analítica da pesquisa empírica prevê que as variáveis destacadas na proposição teórica sejam analisadas e alinhadas à realidade empresarial, conforme destaca Yin (2005, p.140):

¹⁰ American Express <http://www.americanexpress.com>.

Os objetivos e o projeto originais do estudo basearam-se, presumivelmente, em proposição como essas que, por sua vez, refletiram o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas proposições ou hipóteses que possam surgir.

O intuito é contemplar, na pesquisa, as variáveis que ajudaram a organizar o estudo de caso e permitir explicações sobre os objetivos propostos.

4.3 Estudo de Caso: American Express do Brasil S.A.

Sua história tem início nos Estados Unidos, mais precisamente em Búfalo, no ano de 1850. Os amigos Henry Wells, William G. Fargo e John Butterfield criaram uma empresa de *serviço expresso*, inicialmente com transporte de cargas e valores, na região oeste dos Estados Unidos, pois se tratava de uma região deserta e poucos se aventuraram, pois existiam muitos índios e roubos; mais tarde, 40 anos depois, incorporando-se produtos financeiros como: ordens de pagamento e *travelers* cheques.

Vislumbrando como oportunidade o crescimento para expansão internacional, com forte tendência para a indústria de viagens, em 1958, a companhia aumentou o seu reconhecimento com o lançamento do American Express Card, emitido nos Estados Unidos e Canadá. Esse primeiro cartão era da cor lilás.

Em 1964, a empresa já havia conquistado mais de um milhão de associados e 121.000 estabelecimentos afiliados, sendo que, em 1970, já era aceito em mais de dez países.

O seu ingresso no mercado brasileiro foi em 1980, como empresa patrocinadora da exposição *Quatro Mestres Modernos*, artistas que mudaram o rumo da arte no século 20, com suas imagens. Foi lançado, então, o *Green Card*, o primeiro cartão-proprietário, na época, válido apenas no território brasileiro. Em paralelo, um ano depois, a empresa já contava com uma centena de funcionários em sua sede.

Em 82, antecipando-se à abertura do mercado, foi lançado o primeiro cartão internacional para empresas e alcançada a meta de 10 mil cartões para pessoas físicas.

A American Express (AMEX) é emissora de cartões em mais de 52 países, com seus cartões aceitos em mais de 175 deles. Segundo a empresa, a cada dois

minutos, um novo estabelecimento é afiliado e sua base de associados é superior a 42 milhões. Conta com mais de 1.700 escritórios de viagens, em mais de 130 países.

Principais produtos e serviços oferecidos:

- Cartões para pessoas físicas: *Gold Credit, Platinum Credit, Green, Gold Card, Platinum Card* e cartões corporativos;
- Produtos de crédito;
- Seguros de viagem, de vida e acidentes pessoais;
- Serviços de viagens;
- *Travelers* cheques;
- Serviços a estabelecimentos comerciais;
- Cartões de crédito com parceiros: Global Network Services;
- Banco American Express.

No mundo, o Grupo American Express é empregador de mais de 65 mil funcionários, sendo que 2.300 estão no Brasil. A sede brasileira fica no Centro Empresarial de São Paulo e os escritórios de viagens, financeira, dentre outros segmentos, distribuídos no município de São Paulo. Possui escritórios no Rio de Janeiro e o Centro de Operações do *Call Center* em Uberlândia, Minas Gerais.

Em maio de 2006, a American Express do Brasil, presidida pelo executivo Hélio Magalhães, associou-se ao Banco Bradesco S.A., maior banco privado brasileiro.

No que se refere aos princípios de responsabilidade social, eles estão incorporados nos valores da empresa, e são disseminados para os funcionários e comunidade em que opera.

A essência descrita na sua visão e razão de existência no mercado está fortemente destacada com relação aos clientes, funcionários e relacionamento com a comunidade, conforme os seus enunciados institucionais (AMERICAN EXPRESS, 2006).

Por meio da atuação da Fundação American Express, os recursos para os projetos de responsabilidade social vêm da sede nos Estados Unidos. É realizada uma reunião mensal com *chairman* da American Express, Ken Chenaut; ele coordena essa reunião com alguns acionistas que são pessoas físicas e jurídicas, com a participação também de um *pool* de executivos chamados de *Global*

Leadership Teams. São eles que aprovam os investimentos no âmbito social, no mundo.

O Vice-Presidente da Fundação American Express se reporta ao Presidente Mundial da Área de Relações Públicas, *Corporate Affairs and Communications*, e no mundo inteiro onde a AMEX está, em mais de 130 países. No Brasil, quem representa a fundação é a área de Relações Públicas da American Express do Brasil.

Por sua vez, a área de Relações Públicas faz parte da Gerência Sênior de Comunicação. Essa área, considerada como departamento *staff*, reporta-se tanto para a direção no Brasil, como na matriz, nos Estados Unidos.

Os investimentos na área social envolveram US\$ 31,6 milhões em 2005, distribuídos nas vertentes estratégicas de investimentos, nas três áreas de atuação, nomeadas: Herança Cultural, Independência Econômica e Serviços Comunitários, conforme ilustra o Gráfico 2:

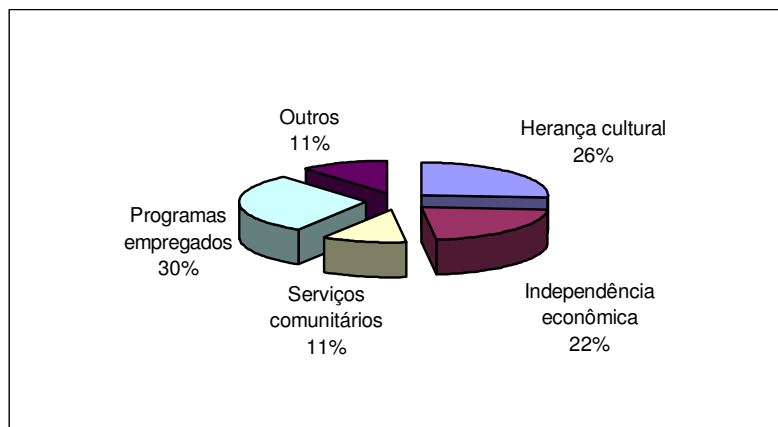


Gráfico 2 - Investimentos na área social
Fonte: (AMERICAN EXPRESS, 2006)

Segundo a empresa, nos últimos cinco anos, os investimentos têm apresentado um comportamento de forma crescente, nos recursos oriundos da Fundação American Express, para fins de ações de responsabilidade social.

Dentre as diretrizes de responsabilidade social para a comunidade interna, é possível destacar o Programa Diversidade, que visa a desenvolver e conscientizar os colaboradores sobre a valorização da diversidade como um todo. A empresa acredita que, para avançar no processo de respeito à sua imagem e marca, torna-se estratégico agir com princípios de diversidade, em todas as suas ações.

Nesse sentido, busca-se a criação e manutenção de um ambiente de inclusão, no qual as pessoas, com o devido respeito pelas diferenças culturais, têm a possibilidade de desenvolver seu potencial.

Os focos de atuação envolvem:

- Disseminação do conceito de diversidade;
- Aumento da representatividade feminina em posições seniores;
- Aumento da inclusão de afro-descendentes;
- Promoção da inclusão de pessoas com deficiência.

Em 2004, a empresa iniciou o processo para abranger os planos médico e odontológico, para parceiros do mesmo sexo.

A criação de parcerias para apoiar ações ligadas ao tema, tem como exemplo a AVAPE, Associação para Desenvolvimento Integral do Down (ADID) e Qualiafro em São Paulo; Associação dos Paraplégicos de Uberlândia (APARU) e Instituto Integrar em Uberlândia, Minas Gerais.

Em 2005, lançou o Movimento Diversidade, que consiste numa campanha de âmbito global da empresa, para fortalecer o entendimento e a consciência de diversidade entre todos os funcionários. A matriz da American Express possui comitês regionais, para acompanhar o programa e tratá-lo sob a ótica local.

4.4 Análise das Variáveis Destacadas para o Estudo de Caso

a) Reação da empresa de forma a intervir em questões sociais

Com relação à responsabilidade social externa, a forma de atuação da American Express é confirmada pela teoria da reatividade social defendida por Robert Akerman (apud STONER; FREEMAN, 1991), onde a empresa passa pelas três fases de reação a uma questão social.

À medida que a empresa interage nos seus propósitos de responsabilidade social e busca parcerias e especialistas para efetivar ações conjuntas, promove um processo de incorporação dessa filosofia e prática para toda a organização.

Exemplo disso, dentro da sua área de atuação em herança cultural, em 1995, a American Express desenvolveu, com a organização não-

governamental *World Monuments Fund* (WMF), da qual a ela é sócio-fundadora, o programa *World Monuments Watch* (WMW), com o objetivo de investir anualmente, na preservação de cem monumentos em risco, no mundo.

Os projetos recebidos são enviados diretamente por comunidades representadas por institutos, associações, entidades privadas e pelo poder público.

A WMF seleciona anualmente os projetos por intermédio de uma equipe técnica, que contempla: arqueólogos, historiadores, geólogos, dentre outras especialidades, que entram numa lista de propostas e, quando se tornam pré-selecionados, é solicitada uma relação de documentos que reafirma a autenticidade e necessidade.

A entidade pré-seleciona o monumento e um comitê, com a American Express, definem os que serão apoiados. Quando a American Express recebe a lista com os monumentos aprovados aqui no Brasil, o presidente endossa a indicação, para que sejam providenciados os procedimentos de aporte da verba, por meio de um cheque, entregue numa cerimônia reservada, entre a empresa e o responsável pelo projeto.

A entidade vem apresentando elevado volume de recursos arrecadados, sendo a American Express um dos maiores investidores, chamados *majors donors*. Em 2004, dispunha de uma verba de aproximadamente US\$ 13 milhões e em 2005, US\$ 18 milhões.

b) Posicionamento da empresa na pirâmide da responsabilidade social e contribuição nas demandas sociais básicas das comunidades

A missão, visão e valores da empresa, disseminados para a sociedade, demonstram um compromisso junto aos clientes, entidades, fornecedores, governo e comunidades, do seu posicionamento como negócio, buscando uma maior clareza da sua atuação social nas estratégias gerais da empresa, conforme seus enunciados institucionais:

Visão: *Ser a marca de serviços mais respeitada do mundo.*

Missão: *Antecipar, atender e exceder às expectativas de cada segmento, com relação a sistemas de pagamento, serviços financeiros e de viagens, em todo o mundo.*

Valores:

- **Compromisso com o cliente:** *Nós desenvolvemos relacionamentos que fazem uma diferença positiva na vida de nossos clientes;*
- **Qualidade:** *Nós oferecemos produtos destacados e serviços inigualáveis que, em conjunto, proporcionam valor superior aos nossos clientes;*
- **Integridade:** *Nós mantemos os mais elevados padrões de integridade em tudo que fazemos;*
- **Trabalho em equipe:** *Nós trabalhamos juntos, sem fronteiras, para satisfazer às necessidades de nossos clientes e colaborar para o sucesso da empresa;*
- **Respeito pelos funcionários:** *Nós valorizamos os nossos funcionários, estimulamos seu desenvolvimento e os premiamos, pelo desempenho do trabalho;*
- **Boa cidadania:** *Nós somos bons cidadãos nas comunidades onde vivemos e trabalhamos;*
- **Vontade de vencer:** *Nós demonstramos uma firme vontade de vencer no mercado onde atuamos e em todos os aspectos do nosso negócio; e*
- **Responsabilidade pessoal:** *Nós somos pessoalmente responsáveis por cumprir os compromissos que assumimos.*

Dessa forma, reforça também o entendimento da empresa sobre a importância de suas atividades econômicas, na busca da lucratividade, investimentos e crescimento, destacando a preocupação de cumprir exigências legais e éticas. Em consequência dessa visão e atitude, é possível o apoio aos projetos sociais.

A demonstração de respeito aos interesses comunitários, que contribuam para a melhoria da qualidade de vida, identifica o modelo organizacional que a empresa pretende incorporar às suas diretrizes de atuação social (DUARTE; DIAS, 1986).

As declarações da American Express têm como base que essas atitudes fazem parte de um movimento social, que exige empresas que renovem suas posturas e comportamentos, na interlocução com os seus *stakeholders*.

Observa-se uma significativa demonstração dos seus valores, missão e visão junto aos funcionários, incorporando-os à sua cultura organizacional e compondo os parâmetros de desempenho do corpo funcional.

c) *Responsabilidade social externa: foco, áreas de atuação, instrumentos e tipo de retorno*

A busca do entendimento por parte da AMEX, sobre as áreas e a forma de atuação em causas sociais, delineia rumos das políticas de responsabilidade social, com destaque para o apoio a projetos culturais (MELO NETO; FROES, 1991).

A American Express, por meio da sua fundação, considera que todas as áreas são importantes, para exercer a responsabilidade social externa. Porém, tornou-se necessário estabelecer três áreas estratégicas de atuação, junto às comunidades, compondo assim a sua política:

• **Serviços comunitários**

O primeiro foco está relacionado à cidadania; são todos os programas relacionados aos funcionários e à comunidade em geral.

Envolve projetos de grandes investimentos, trabalho de voluntariado, cidadania dos funcionários para as causas sociais, exceto a causa do câncer. Esta é apoiada em eventos pontuais como: o Mac Dia Feliz da rede de *fastfood* Mc Donald's e caminhadas relacionadas ao câncer de mama.

Vale salientar que a American Express faz investimento em projetos sociais até dois anos, de forma que outros projetos também tenham chance de serem apoiados.

• **Independência econômica**

O objetivo do programa é respaldar iniciativas que propiciem, desenvolvam e sustentem a independência econômica de alunos do ensino médio, para ajudá-los a ingressar no mercado de trabalho, por meio de cursos profissionalizantes, na área de Turismo.

Esse tipo de investimento, em comunidades carentes, colabora no processo de formação, para que possam continuar os estudos e terem condições financeiras para mantê-los, bem como ações de capacitação para os professores de escolas municipais e estaduais.

No Brasil, o programa é desenvolvido pela Academia de Viagens e Turismo (AVT) que, em parceria com a Universidade de São Paulo (USP), desde 1993, já formou mais de 6.000 estudantes, treinou 1.000 professores aproximadamente e, mais de 5.000 pessoas participaram dos seus *workshops*. Em 2005, mais de 5.000 jovens matricularam-se nos cursos da AVT-Brasil.

- **Herança cultural**

O terceiro foco de atuação abrange a recuperação de monumentos históricos mundiais, de relevância cultural e turística.

Nas três áreas de atuação, os instrumentos utilizados envolvem doações, voluntariado, programas e projetos sociais, instituídos pela empresa e em parceria com entidades do terceiro setor, representantes de comunidades. Com relação ao tipo de retorno dessas práticas, a política de responsabilidade social da empresa não prevê e declara que não há interesse, na busca do retorno de imagem publicitária ou para os acionistas.

Segundo Melo Neto e Froes (1991), a atuação empresarial externa contempla o retorno, que deve ficar muito claro não só para os dirigentes, como também para os ambientes interno e externo da organização.

A postura da AMEX sinaliza que está mais voltada para o retorno social propriamente dito, como um processo que não tenha tais objetivos específicos de retorno, mesmo que eles se tornem realidade de alguma forma.

d) Forma como os processos regulatórios e sociais refletem na marca e imagem da empresa

A empresa acredita no reconhecimento da comunidade, sem estabelecer ações de propaganda. Se o projeto tem o objetivo de projeção da imagem da marca, ele é considerado uma ação de *marketing* e os recursos não podem ser oriundos da Fundação American Express e sim da verba da área de *marketing* para esse fim e ações ligadas à área comercial. A empresa tem como crença que: “quem faz, não diz que faz”.

No caso de apoio aos projetos de recuperação dos monumentos em risco, o mesmo recebe uma placa oficial da WMF, com as informações da atividade de preservação e as logomarcas da American Express e da

entidade local gestora do projeto. A divulgação da empresa precisa se limitar a esse procedimento.

Esse posicionamento da empresa diverge da proposição teórica defendida por Melo Neto e Froes (1999) e Kaplan e Norton (2004), voltada para as diretrizes de responsabilidade social externa, que prevê o interesse de visibilidade da empresa nos retornos de imagem, publicitários e para os acionistas.

Por outro lado, a AMEX demonstra uma preocupação no alinhamento dos investimentos em pessoas e capital organizacional para que exerçam um impacto significativo nas suas diretrizes de responsabilidade social.

e) *Estabelecimento de ações em parcerias com entidades do terceiro setor*

O estabelecimento de parcerias com entidades do terceiro setor, como a WMF e demais entidades sociais citadas, reforça a necessidade de associar-se com outros agentes de intervenção, com uma atuação direta nas diretrizes das ações. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Esse ponto de vista mostra que a empresa entende que não é a sua atribuição principal a operacionalização dos projetos sociais, cabendo às entidades parceiras esse papel. A empresa demonstra que essa postura não a exime de participar das ações desde a sua concepção, implementação e avaliação de resultados, oferecendo o seu conhecimento, em alguns casos a sua infraestrutura. Porém, não é uma prática em todas as ações desenvolvidas.

Existe um interesse especial para projetos que promovam autonomia e sustentabilidade das ações.

A experiência com a Associação Saúde Criança Renascer (ASCR), do Rio de Janeiro, entidade que tem por objetivo a reestruturação familiar para crianças com problemas de saúde, reflete positivamente essa postura. Teve apoio da American Express em 2003, quando outros parceiros como a Petrobrás, a Nestlé, dentre outros, também participaram do projeto de apoio e o mesmo estava mais estruturado (comparado ao apresentado em 2001) e dividido em cotas. Esse tipo de atitude mostra também a preocupação da empresa no processo de amadurecimento do projeto e apoio na sua articulação e sustentabilidade.

O projeto apoiado pela empresa nessa entidade foi o Projeto Anzol, que busca a sustentabilidade integral ou parcial das ações da ASCR, por meio de doações de tecidos, por parte de empresas parceiras, e consultoria voluntária de estilistas, *chefs* de cozinha e profissionais de *Marketing*.

Esses materiais e serviços permitem a atuação em duas vertentes: a primeira *Fashion* que contempla um *mix* de produtos diversificados, como: estojos, bolsinhas sortidas, roupas, bonecos, jóias, bijuterias, artigos de cama, mesa e banho, papelaria e cartões de Natal e a segunda *Gourmet*, que comercializa a linha de bombons artesanais Choffs, assinada por *chefs* conceituados.

f) Ação de marketing na perspectiva de relacionamento

A empresa utiliza vários programas diferenciados, com base na segmentação dos clientes. Existe a chamada *micro segmentação* estatística, permitindo, dessa forma, entender o comportamento de grupos distintos de clientes.

O CRM é tratado como um componente do negócio, que permite cumprir o atendimento dos seus serviços, para uma qualidade superior. É utilizado tanto para manutenção de novos clientes, por meio de um *Prospect Data* como na prospecção de novos clientes, de forma diferenciada e com qualidade.

O interesse da empresa em classificar, organizar e conhecer com mais detalhes os clientes, dentro dos pressupostos do CRM, demonstra um estilo de gestão de relacionamento na tomada de decisões, com maior foco para cada tipo de público-alvo (SWIFT, 2001).

g) Interação com clientes nas ações de relacionamento, por meio de apoio a causas sociais e culturais

Com base na análise das práticas da AMEX, percebe-se que a empresa acredita que os apoios a projetos sociais e culturais (artes cênicas e música considerados pela empresa como *marketing* cultural, principalmente porque são apoiados por leis de incentivo à cultura) são efetivamente consolidadores de uma estratégia de relacionamento. Porém, na prática, são ações pontuais.

Vale ressaltar que o apoio a projetos de recuperação de patrimônio, em parceria com a WMF, restringe-se a ações pontuais para as comunidades e não é configurado como *marketing* cultural e relacionamento pela empresa, pois não utilizam verba de publicidade e sim os recursos destinados à operacionalização das diretrizes de responsabilidade social.

A falta de um monitoramento de pesquisa de imagem corporativa, que investe em projetos culturais, pode afetar a sua real compreensão sobre o retorno esperado e quais valores efetivamente são disseminados e percebidos pelos públicos-alvo (GRÖNROOS, 2003; REIS, 2003).

Na American Express do Brasil, as leis de incentivo à cultura são utilizadas para apoiar projetos que beneficiem principalmente os clientes associados e se estendam para funcionários e a comunidade.

Por meio da lei municipal de São Paulo (Lei Mendonça), por dois anos foi apoiado o Teatro Alfa, em São Paulo, na forma de patrocinadores ou copatrocinadores. São oferecidos espetáculos para ONGs parceiras, outros para associados, como também para funcionários.

Obteve também apoio da empresa o Teatro Folha, localizado no *Shopping Higienópolis*, São Paulo, sendo considerada o único apoiador anual. Participantes e funcionários de entidades como a Care Brasil, assistem aos espetáculos, beneficiando-se desse tipo de ação. Pode-se destacar esse apoio com caráter de continuidade.

Esses patrocínios configuram que a empresa tem uma preferência pela área de música e artes cênicas, dentro dos segmentos culturais investidos. A área de *Marketing* é responsável por esse tipo de apoio, com o envolvimento da área de Relações Públicas, de forma co-responsável, na aprovação para as propostas apresentadas, ou seja, o conhecimento da empresa sobre responsabilidade social também interfere nas ações de *marketing* cultural e de relacionamento.

Exemplo de tal ação são os desfiles beneficentes em prol da AACD, que são apoiados constantemente pela empresa. Geralmente os projetos são apresentados por entidades, pela própria representação da comunidade.

A empresa mantém um tradicional programa de fidelidade: *Membership Rewards* que, dentre as opções de acúmulo de pontos para o associado,

no cartão de crédito e outros serviços, também pode reverter uma cota dos pontos acumulados como doação a instituições sociais.

Segundo Melo Neto (1999) esse tipo de prática é classificada como *marketing de causa (cause-related marketing)* e foi criado pela própria American Express, em 1982 e conseguiu aumentar em 28% o uso do seu cartão na divulgação de campanhas para doação a entidades, na região da cidade de São Francisco, nos Estados Unidos.

A cada dois anos é reavaliada a lista de entidades beneficiadas. Atualmente, no Brasil, existem nove entidades beneficiadas:

- **Fundação Gol de Letra:** programas de complementação escolar, baseados na arte-educação, leitura, escrita e educação física e de formação de agentes comunitários, nas áreas de artes, esportes e comunicação;

Para o Vice-Presidente de Operações da American Express, essa parceira vem ao encontro da filosofia organizacional: “Consideramos o desenvolvimento da criança um ponto essencial para a cidadania e, conseqüentemente, o futuro do país”.

Raí Souza Vieira de Oliveira, diretor executivo da Fundação Gol de Letra, ratifica a relevância da responsabilidade social para as empresas: “Todo consumidor é também cidadão. E ele está cada vez mais consciente sobre a importância das ações de responsabilidade social, para a equação dos graves problemas que afetam a maior parte da população brasileira” e analisa: “As empresas que investem em responsabilidade social não só fortalecem sua imagem, mas, principalmente, contribuem para a transformação do Brasil em um país mais justo”;

- **Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE):** tem como objetivo a promoção da capacitação profissional e o encaminhamento da pessoa com deficiência para o mundo do trabalho, oferecendo-lhe condições para o ajustamento, desenvolvimento, promoção da cidadania e integração na sociedade;
- **Fundação ABRINQ¹¹ pelos Direitos da Criança:** projetos voltados para o desenvolvimento da criança e adolescente, de forma que possam ter

¹¹ Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos.

ensino de qualidade, saúde, leitura e que não precisam trabalhar para sustentar suas famílias;

- **Care do Brasil:** organização internacional presente em 72 países, que coordena projetos de combate à pobreza;
- **Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer (GRAAC):** trabalho dedicado ao tratamento do câncer em crianças e adolescentes de classes sociais menos favorecidas;
- **Instituto WCF-Brasil¹²:** programas de capacitação profissional e mobilização da sociedade para auto-estima de crianças e adolescentes de Pernambuco;
- **UNICEF:** entidade internacional ligada à promoção do bem-estar da criança e do adolescente, ligada à Organização das Nações Unidas (ONU);
- **Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE):** entidade fundada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, e tem como objetivo principal a luta contra a miséria, o abandono, a desigualdade e toda forma de exclusão social;
- **Instituto Brasileiro de Controle de Câncer (IBBC):** desenvolve ações por meio de uma infra-estrutura médico-hospitalar e pesquisa no tratamento e prevenção do câncer.

Por meio, principalmente do serviço de *telemarketing*, a empresa estimula os clientes a contribuir para essas entidades assistenciais. A questão da objetividade, o tempo limitado para o contato com o cliente e credibilidade justificam a escolha de entidades que já têm um trabalho reconhecido pela comunidade dos clientes.

Esse processo sugere a evidência da confiança que o cliente deve possuir junto à AMEX, sendo esse fator um componente elementar no *marketing* de relacionamento (GRÖNROOS, 2003).

h) Internalização da marca: endomarketing

A empresa relata que, no seu cotidiano, envolve todos os funcionários nas diretrizes da atuação social, tanto é que os valores estão contemplados

¹² Representação brasileira da World Childhood Foundation.

nas suas avaliações de início, meio e final do ano, bem como bônus, os chamados *goals*, relacionados à gestão de desempenho e remuneração. Com base nas diretrizes sociais da empresa, percebe-se a proposta de envolver os funcionários, de forma espontânea e planejada, nas ações sociais.

Trata-se de um significativo componente da estratégia empresarial, pois estabelecem conexões emocionais e de confiança na empresa, fatores esses relevantes à gestão de relacionamento, como propõe Berry (1999 apud GRÖNROOS, 2003).

Uma das principais iniciativas nesse sentido, dentro da atuação social de serviços comunitários, é o programa *Global Volunteer Action Fund* (GVAF).

Trata-se de um programa que estimula o trabalho voluntário dos funcionários que, anualmente, participam e recebem até US\$2,500 para a instituição da qual são voluntários. Os critérios para a doação levam em conta as horas mensais dedicadas ao voluntariado e a importância do trabalho para a comunidade local.

O voluntariado corporativo atua diretamente no conceito que o funcionário faz da própria empresa. O nível de satisfação dos funcionários brasileiros da American Express oscilava em torno dos 60%, até a instituição do programa Global Volunteer, que incentiva e prestigia projetos sociais. "Com isso, o nível de satisfação subiu para 90%", ratifica Sheila Cohen Salles, executiva de vendas da empresa.

Possui também as chamadas Equipes de Cidadania, que envolvem funcionários de São Paulo, Rio de Janeiro e Uberlândia. Consiste na arrecadação mensal de alimentos, roupas, livros entre outros, com destino às instituições parceiras.

Para a Casa do Menor de Santo Amaro, que possui serviços de creche e capacitação profissional para jovens carentes, as equipes recolhem vale-refeição de funcionários, para pagar despesas como açougue e lavanderia da instituição.

i) Enfoque do apoio a projetos culturais por motivações mercadológicas, institucionais ou sociais

Numa análise comparativa entre as motivações destacadas por Fischer (2002), a empresa se enquadra nas motivações institucionais e, principalmente, mercadológicas, quando existe o apoio pontual de projetos culturais por meio de leis de incentivo à cultura. Há um entendimento que essa prática é para fortalecer o valor do vínculo com os clientes, apesar de, em alguns casos, essas ações serem estendidas para entidades parceiras do terceiro setor.

Por outro lado, quando os projetos estão alinhados às políticas estabelecidas de responsabilidade social, nas áreas de atuação da American Express, por meio de sua fundação, a motivação é estritamente na preocupação do desenvolvimento sociocultural das comunidades (FISCHER, 2002).

Reforça-se a política de não vincular tais ações com interesses mercadológicos e reforço da imagem corporativa.

Exemplo dessa atuação são os projetos apoiados em parceria com o WMF, na área de atuação de herança cultural, onde desde a sua instituição, até 2000, foram apoiados os seguintes projetos culturais no Brasil:

- Igreja Nossa Senhora das Mercês e Misericórdia, em Ouro Preto, Minas Gerais. Foram investidos R\$ 275 mil, na preservação desse patrimônio barroco do século XVII, em parceria com a Fundação Roberto Marinho.
- Igreja Nossa Senhora da Lapa dos Mercadores, Rio de Janeiro (RJ). Foram investidos R\$ 275 mil, na preservação desse monumento do século XVI, em parceria com a Fundação Roberto Marinho.

Entre o período de 2000 e 2005, foram apoiados, financeiramente, três monumentos no Brasil:

- Missão dos Guaranis, em São Nicolau, Estado do Rio Grande do Sul: US\$ 33 mil;
- Convento São Francisco, em Olinda, Estado de Pernambuco: US\$ 75 mil, em 2005. Primeiro convento franciscano brasileiro, construído em 1584.
- Paranapiacaba, no município de Santo André, Estado de São Paulo: US\$ 150 mil.

O projeto da Vila de Paranapiacaba veio na lista de 2000 e 2003, com enfoque para a preservação e restauro do patrimônio. Teve como objetivo incrementar o turismo na região, fortalecer a cultura e estimular a comunidade, para que trabalhe o entorno. Sua vila ferroviária, ao estilo inglês, foi construída em meados da metade do século XIX e foi o sistema ferroviário explorado pelo grupo São Paulo Railway.

Teve seu patrimônio arquitetônico, tecnológico e seu entorno, compostos por remanescentes da Mata Atlântica; foram tombados, em 1987, pelo Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico Artístico, Arqueológico e Turístico do Estado de São Paulo (CONDEPHAAT). Atualmente, existem processos de reconhecimento municipal e nacional, pelo Instituto Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN), como patrimônio cultural.

Em 2000, foi selecionado o projeto de restauração da Casa Fox e envolveu a quantia de US\$ 50 mil.

Já em 2003, foi a vez do projeto do Museu Castelinho (Centro de Preservação de Paranapiacaba), que foi a residência do engenheiro-chefe da São Paulo Railway. Construída em 1897, é a maior casa da Vila, possui janelas que fornecem visão panorâmica da mesma e abriga peças da ferrovia. Essa obra recebeu recursos na ordem de 100 mil dólares. O projeto também envolveu a digitalização de documentos históricos e um plano de desenvolvimento turístico.

Quando a American Express esteve em Paranapiacaba, em 1999, a vila estava abandonada; foi antes da compra da Vila Ferroviária pela Prefeitura Municipal de Santo André.

Na Vila de Paranapiacaba, o contato direto foi com a Subprefeitura, que está interessada em alavancar o processo de preservação do patrimônio, incrementar as atividades turísticas e, conseqüentemente, propiciar um maior movimento na economia local.

A entidade responsável pelo projeto tem que abrir uma conta corrente exclusiva e prestar contas da utilização da verba, conforme os procedimentos administrativos regidos pela Fundação American Express.

Outra realização, baseada nas leis de incentivo, foi a realização do projeto Educação, que consistiu no apoio ao projeto do Museu de Arte

Moderna (MAM), do Rio de Janeiro, na aplicação de recursos em um programa de visitas e atividades paralelas de escolares, universitários e grupos comunitários, além de oferecer uma oportunidade profissional aos alunos de maior destaque nas atividades. O montante aplicado foi na ordem de R\$ 78.600,00.

j) *Tipologias de marketing cultural, de forma que configure a atuação no apoio a projetos culturais*

A ênfase está na prática do *marketing* cultural de meio, onde a American Express patrocina projetos culturais, porém não se trata de sua atividade-fim. A adoção dessa prática, *marketing* cultural, fica relacionada ao *marketing* de relacionamento, principalmente na manutenção e prospecção de clientes (MACHADO NETO, 2002).

k) *Visão e atuação da empresa, sobre o apoio a projetos culturais, como fator de estabelecimento de vínculos, com públicos estratégicos atuais e potenciais clientes e desenvolvimento sociocultural de comunidades*

A empresa apresenta um vínculo mais contínuo e estreito com clientes e comunidades em que atua com projetos sociais, promovendo um ambiente de maior integração e relacionamento.

Por outro lado, os projetos culturais ainda são caracterizados, de uma forma geral, por ações pontuais, dentro de duas vertentes: responsabilidade social empresarial e marketing cultural, no apoio a projetos culturais, por meio de leis de incentivo à cultura.

Essa forma como são conduzidas as ações culturais pode interferir no processo de fortalecimento dos vínculos com os públicos-alvo, que almejam relacionamento, por não serem percebidas como ações de continuidade.

Para os projetos sociais que não abrangem o segmento cultural, percebe-se que há uma maior interação e continuidade. Reforçando esse aspecto, são ações para com as quais a American Express demonstra uma preocupação em formar parcerias com outras entidades, desde a sua concepção, até a avaliação dos projetos implementados.

l) Fases da relação de estabelecimento de parcerias entre empresa e entidades representativas da comunidade

Não existe um canal de interlocução direta, para levantamento de expectativas junto aos clientes e comunidades sobre quais os segmentos culturais que deveriam ser apoiados e oferecidos para esses públicos-alvo. Reforça, dessa forma, a necessidade da gestão de relacionamento para essa finalidade. (CORREA, 2004)

A empresa é constantemente procurada por associações e entidades, porém existe uma limitação para utilização de verba. Um dos fatores que delimita a sua atuação é investir na comunidade onde a empresa esteja presente.

A American Express tem demonstrado o propósito de acompanhar diretamente todos os projetos que apóia, de forma a verificar o cumprimento dos contratos e ações pré-estabelecidas nos projetos. Quando ocorrem prorrogações e alterações, a empresa monitora as justificativas, junto à entidade beneficiada.

Na percepção da AMEX, as entidades estão num processo evolutivo de profissionalização e fortalecimento de parcerias com comunidades, sendo que esses aspectos beneficiam os relacionamentos estabelecidos. (GRAYSON; HODGES, 2003).

Considera-se também que a iniciativa privada tem um forte papel nesse processo, pois acaba resultando numa troca de experiências e convergência dos interesses e, dessa forma, criando efetivamente parcerias duradouras e consistentes.

Frente às proposições de Grayson e Hodges (2003), vislumbra-se que as diretrizes de atuação social estão concentradas na terceira fase de relacionamento empresa-comunidade.

Um exemplo de projeto, realizado com uma maior articulação e aproximação com a comunidade, foi a Associação Viva e Deixe Viver, entidade que trabalha com voluntários contadores de histórias, para crianças hospitalizadas.

Elaboram um projeto em conjunto sobre as necessidades mais urgentes, sendo que, dentre elas, a American Express subsidiou em 75% a compra da atual sede, em São Paulo.

No *site* dessa associação, são apresentadas as parcerias com empresas patrocinadoras, apoiadores e empresas sócio-mantenedoras e não configura o apoio da AMEX, cabendo supor a reafirmação da política que não pratica a divulgação de ações de responsabilidade social e não vincula a parceria a esse fator.

Quando se trata de projetos com recursos econômicos, é utilizado em sua maioria o trabalho voluntário dos funcionários, nas instituições que eles elegem para apoio.

O orçamento limitado permite aproximadamente cinco aportes financeiros no ano, de grandes investimentos, girando em média de 40.000 dólares, por projeto.

m) Dimensões dos eventos no contexto cultural

“A American Express entende que preservar a cultura para gerações atuais e futuras, é história de um país, de uma região. Manter isso vivo, enriquece qualquer história [...]”, ressalta a responsável por Relações Públicas da American Express do Brasil.

Na visão da empresa, o apoio ao projeto de restauração de patrimônios na Vila de Paranapiacaba reforça a relevância da conservação do patrimônio cultural, que traz resultados sociais, políticos e econômicos para a comunidade. Nesse exemplo de apoio, a empresa sinalizou que é vital esse tipo de ação, inclusive para o incremento da atividade turística e o bem-estar da comunidade residente no local, tornando evidente a postura da empresa, de forma convergente às proposições de Melo Neto (2002) e Bastos (2004), sobre essa abordagem social.

Por outro lado, carece de um processo de monitoramento contínuo desse tipo de ação junto às comunidades, a fim de ter uma clareza nas suas percepções.

n) Reconhecimento da empresa sobre sua atuação em projetos sociais e culturais

Os fatores de relacionamento e confiança entre empresa e público-alvo de ações sociais e culturais, são significativos para ações integradas e duradouras, necessitando, dessa forma, um maior monitoramento da

empresa, para avaliar a qualidade dessa relação e resultados efetivamente alcançados (GRAYSON; HODGES, 2003).

O retorno de mídia e imagem, mesmo que para algumas ações não esteja previsto, segundo a AMEX, é um indicador sobre o reconhecimento do seu papel como empresa de serviços financeiros, que tem um posicionamento frente às questões sociais (KAPLAN; NORTON, 2004).

Frente a essas questões, ao realizar uma análise sobre hospitalidade, mais especificamente a dívida envolvida na ação social e cultural para a comunidade, quando ela não é percebida como um ciclo (tríplice dar-receber-retribuir) e sim como um ato isolado, pode provocar um sensação de incompreensão por parte dos indivíduos e, conseqüentemente, a possibilidade de afetar o processo de reconhecimento (retorno) da ação empresarial (GODBOUT, 1999).

A empresa participa do Guia da Boa Cidadania da Revista Exame. A American Express considera a sua importância como uma forma de comparação, evidenciando, também, como estão outras empresas e onde a empresa precisa aprimorar a sua atuação de responsabilidade social; acredita, também, que é uma forma de ter seu desempenho relatado por uma equipe de avaliação externa altamente qualificada.

Tem a participação na pesquisa *Great Places to Work*, entidade que destaca as melhores organizações para trabalhar e, a partir deste ano, será coordenada pela Fundação Instituto de Administração (FIA), da Universidade de São Paulo (USP), porém não está prevista mudança na estrutura da avaliação.

A American Express relata que existem muitos prêmios no mercado sobre responsabilidade social, em que as empresas desembolsam aproximadamente R\$ 50.000,00 para participar. A empresa entende que tal atitude não condiz com os princípios da organização sobre responsabilidade social e prefere reverter tal investimento para projetos da própria comunidade.

Por tratar-se de uma empresa global e, conseqüentemente, que trabalha com processos globais, a American Express do Brasil não tem balanço social específico de sua atuação no Brasil, consolidando as suas ações na

matriz, nos Estados Unidos. Por outro lado, no seu discurso, a AMEX preza pela imagem de transparência de suas ações.

A empresa não possui o certificado SA 8000¹³, certificação internacional de políticas de responsabilidade social empresarial.

Associações com os Institutos: Ethos, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e Instituto Akatu, na opinião da empresa, são vitais para alianças estratégicas e planejamento de atividades relacionadas à gestão social.

As certificações sugerem elementos que puderam contribuir para a diretriz de reconhecimento da empresa pelo mercado, com destaque para os atribuídos nos últimos cinco anos (AMERICAN EXPRESS, 2006).

Principais reconhecimentos prestados por entidades e associações, em 2006:

- Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente, vencedora na categoria Cartões de Crédito em 2002, 2003, 2005 e 2006;
- Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina: *Ranking* elaborado pelo *Great Place to Work Institute*, em parceria com as Organizações Globo, em 2005 e 2006;
- Revista *Forbes*, norte-americana, coloca a empresa em 88º lugar no *ranking* das 2.000 maiores empresas dos Estados Unidos, em 2006;
- Revista *Barron's* elege Ken Chenault, como um dos 30 melhores CEO's¹⁴ do mundo. Warren Buffett, maior acionista pessoa física da AMEX, também é mencionado, em 2006;
- Sexta colocada na lista das 20 melhores empresas para trabalhar na Espanha, e a primeira colocada entre as empresas de serviços financeiros, segundo o *Great Place to Work Institute*, em 2006;
- 50 Melhores Empresas para Executivos do País: *Ranking* da Revista *Você S/A*, em 2005;
- 150 Melhores Empresas Para Trabalhar no Brasil: *Great Place to Work Institute*, em 2005;
- 50 Melhores Empresas Para As Mulheres Trabalharem: *Great Place to Work Institute*, em 2005;

¹³ Certificação internacional de Responsabilidade Social Empresarial

¹⁴ *Chief Executive Officer*

- Prêmio Associação Brasileira Relações Empresa-Cliente (ABRAREC): Estratégias de Relacionamento, em 2005, em colaboração com a Escola Superior de Propaganda e *Marketing* (ESPM).
- Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa da Revista Exame: destaque nas categorias funcionários, consumidores e comunidades, em 2005, 2004, 2003 e 2002;
- 150 Melhores Empresas para se trabalhar: *ranking* das revistas Você S.A. e Exame, com os serviços de cartões, em 2004 e com as empresas de cartões e turismo, em 2003;
- 50 melhores Empresas para a Mulher Trabalhar: *ranking* das revistas Você S.A. e Exame, em 2004;
- Uma das Empresas Mais Admiradas do País: *ranking* da Revista Carta Capital, em 2004;
- *Top de Vendas*, em 2003 e 2004: prêmios recebidos pelos estudos de caso relacionados aos cartões pessoais e corporativos;
- Selo Empresa Cidadã, em 2002, 2003 e 2004, em Uberlândia: categoria Serviços Comunitários.
- 11^a. Empregadora Mais Respeitada da América Latina: revista *Latin Trade*;
- Prêmio do Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais (FAVECC): categoria Meio de Pagamento, 2004;
- Troféu de Ouro da Associação Brasileira de Marketing Direto (ABEMD), em 2003 e 2004;
- *Top de Marketing* 2003, concedido pela Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil (ADVB): estudo de caso “American Express New Green”, em 2003;
- Festival de Gramado: prata, na categoria *Hot Site* para “*Hot Site* DTW”, em 2003;
- Clube da Criação: publicação do “*Hot Site* DTW”, no Anuário do Clube, em 2003;
- Uma das Empresas Mais Admiradas do País: *Ranking* da Revista Carta Capital, 34^a posição na lista geral e 3^a posição na lista do setor, em 2002.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do discurso de responsabilidade social empresarial, o estudo de caso permitiu efetuar algumas análises da dinâmica empresarial da empresa American Express do Brasil e suas relações com as proposições teóricas discutidas na revisão bibliográfica.

Considerando, por um lado, a evidência da sua concepção organizacional sobre atuação social e por outro a complexidade que o tema suscita, por envolver diversos atores, neste estudo classificados como *stakeholders*, foi possível elucidar atitudes que envolvem a criação e manutenção de relações da empresa com os seus públicos estratégicos, no ambiente externo e interno, com enfoque para os projetos culturais.

Com base nos autores apresentados, a empresa precisa deixar mais claro, dentro das estratégias de responsabilidade social, as suas reais intenções de retorno, quando apóia os projetos culturais ou outros de caráter social.

Tal fator teria condições de colaborar para o destaque qualitativo e quantitativo do retorno que tais projetos podem proporcionar, seja em imagem institucional, processo de desenvolvimento de comunidade ou qual impacto for, na otimização ou redução dos investimentos em ações publicitárias.

O *marketing*, especificamente a publicidade, apresenta limitações de eficácia. Quando a marca é trabalhada de forma direcionada e com meios que envolvam efetivamente a percepção dos atuais e potenciais clientes e comunidades, torna-se consolidada para a empresa como um todo, mesmo que as marcas específicas de seus produtos e serviços tenham ações e tempo de vida definidos. Assim, o fortalecimento da marca institucional torna-se primordial para esse processo.

É arriscado considerar que não exista, em maior ou menor grau, o interesse econômico envolvido no apoio à comunidades, em especial relacionado a projetos culturais, porém os propósitos são superiores, quando o objetivo seja buscar um melhor canal de interlocução entre empresa-indivíduo.

Torna-se necessário evidenciar e estruturar quais os parâmetros que motivam esse desafio das empresas, na busca de reavaliar as suas políticas de responsabilidade social, em especial voltados para projetos culturais, de forma a atingir um direcionamento estratégico cada vez mais consistente e amplo, para os interesses da empresa e da sociedade. Mostrar a cultura como concepção,

ferramenta e efeito de um processo de desenvolvimento socioeconômico e, especialmente, como um agente que fortalece os vínculos sociais, sob a ótica da hospitalidade.

A experiência da AMEX exemplifica que a organização não depende somente das leis de incentivo à cultura que proporcionem renúncia fiscal para possibilitar a interação da empresa nas ações culturais. Quando a empresa faz esse investimento, com a utilização de recursos próprios ou em parceria com entidades e produtores culturais, supõe que também, indiretamente, está valorizando mais a sua imagem corporativa e dissemina seus valores à sociedade.

Em face do exposto anteriormente pelos autores, aparentemente, os projetos culturais podem ajudar na criatividade de um povo e provocar inovações na sociedade, sendo que elas constituem uma força educativa e civilizadora, que ensinam sobre a própria comunidade e sobre as de outros indivíduos, favorecendo a comunicação e o entendimento entre indivíduos de diferentes formações, registrando aspectos da sociedade e preservando realizações para futuras gerações, além de restabelecer a confiança na vitalidade do espírito humano.

Observou-se também que, aparentemente, os princípios: visão, missão, valores, áreas e formas de atuação, divulgados pela AMEX, estão alinhados à Pirâmide da Responsabilidade Social (CARROLL, 1991).

Há de se considerar as ponderações feitas por Porter e Kramer (apud KAPLAN; NORTON, 2004) que compartilham a visão sobre a necessidade das empresas raciocinarem de maneira muito mais estratégica, sobre o tema da responsabilidade social, pois devem utilizar essas iniciativas para “melhorar o contexto competitivo – a qualidade do ambiente de negócios” em que operam.

Ressaltam, também, que tais investimentos de empresas em comunidades necessitam de avaliação dos resultados, quantitativos e qualitativos, alcançados por meio de mecanismos de avaliação dos investimentos sociais, com base no desempenho. Percebe-se que esse movimento encontra-se ainda nos primeiros estágios e a tendência é uma maior transparência das suas ações junto à sociedade.

Nesse sentido, com referência ao estudo do caso empresarial, a American Express do Brasil não emprega ferramentas como balanço social, para retratar os seus resultados.

Ao fazer determinadas escolhas, organizá-las e fazer uso delas, com objetivos maiores do que o espectro de alcance de cada ação individual, a empresa demonstra a seus públicos sua postura, suas crenças, sua forma de entender e interagir em todas as esferas da sociedade.

O estudo de caso colaborou no trabalho de elucidar como os projetos sociais podem contribuir na busca de um canal de interlocução com comunidades, de forma contínua e mais enfocada nas suas necessidades sociais e culturais.

A evidência do interesse no apoio aos projetos culturais, considerados como estratégicos para o desenvolvimento de comunidades e valorização da cultura para a sociedade, tem um papel significativo nos princípios de responsabilidade social da AMEX.

Já a revisão teórica mostrou que se torna inerente à estratégia empresarial a gestão da sua imagem, para confirmar se os valores que estão intrínsecos nos projetos sociais, especialmente os ligados à cultura, estão efetivamente sendo transmitidos e percebidos pelas comunidades.

Os resultados do estudo de caso permitem sugerir algumas recomendações para as diretrizes de responsabilidade social:

- Criar, manter e fortalecer o vínculo e o canal de interlocução entre empresa e comunidade, de forma que os projetos sejam planejados e implementados sob a gestão de co-responsabilidade;
- Potencializar as relações com entidades do terceiro setor, que contemplem, nos seus projetos, propostas estruturadas de intervenções sociais, legitimadas pela comunidade a ser beneficiada;
- Acompanhar, sistematicamente, a implementação integral do projeto, especialmente no tocante ao retorno que traz para a imagem e posicionamento junto aos *stakeholders*;
- Buscar a integração dos projetos culturais a programas que envolvam problemáticas sociais em outras áreas, como: educação, saúde, esporte, sustentabilidade econômica, dentre outros.

As análises e considerações do estudo de caso vêm ao encontro da recomendação para futuros estudos, no sentido de avançar na geração de conhecimento sobre o tema de estabelecimento de vínculos com públicos estratégicos da empresa, por meio de apoio a projetos culturais, numa pesquisa empírica mais abrangente, junto a um universo maior de empresas, contemplando

análise de variáveis relacionadas às práticas e dinâmicas dos produtores, entidades do terceiro setor, poder público e comunidades beneficiadas.

Cabe ressaltar que a realização e a divulgação de ações socialmente responsáveis sugerem um movimento, principalmente junto a seus públicos-alvo e também a outras empresas, que passam a enxergar, nessas iniciativas, referências a serem seguidas, adaptadas ou superadas, contribuindo, assim, para a multiplicação de ações dessa natureza.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Vladimir Amâncio. A máquina da hospitalidade. In: DENCKER, Ada Freitas Maneti; BUENO, Marielys S. (org.) *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ALMEIDA, Candido José Mendes. *A arte é capital: visão aplicada do marketing cultural*. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

ALMEIDA, Fernando. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

AMANHÃ. Guia da Sustentabilidade e Cidadania Corporativa. Porto Alegre: Amanhã, 2005.

ARANTES, Antonio Augusto. *O que é cultura popular?* 14. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990. 85p.

ASHLEY, Patrícia A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BASTOS, Sênia. Patrimônio cultural e hospitalidade: subsídios ao planejamento turístico. In: DENCKER, Ada Freitas Maneti (Coord.). *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BRANT, Leonardo. *Mercado Cultural: investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural*. São Paulo: Escrituras, 2001.

BRASIL. MINISTÉRIO DA CULTURA. *Fundação João Pinheiro*, 1992. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br>. Acesso em: 30 mai. 2006.

BUENO, Marielys Siqueira. Festa dos Santos Reis: uma forma de hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti, BUENO, Marielys S. (org.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAILLÉ, Alain. *Antropologia do dom: o terceiro paradigma*. Petrópolis, 2002.

CAMARGO, Haroldo Leitão. *Patrimônio histórico e cultural*. São Paulo: Aleph, 2002.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, Ada Freitas Maneti, BUENO, Marielys S. (org.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CLEMENTE Ademir (org.). *Projetos empresariais e públicos*. São Paulo: Atlas, 1998.

CORRÊA, Marcos B. *Do marketing ao desenvolvimento cultural: relacionamento entre empresas e cultura: reflexões e experiências*. Belo Horizonte: Rona, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2004.

DENCKER, Ada Freitas Maneti. Planejamento e gestão de hospitalidade e turismo: formulação de uma proposta. In: DENCKER, Ada Freitas Maneti (Coord.). *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. BUENO, Marielys S. (org.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DIAS, Célia Maria de Moraes. O modelo de hospitalidade do Hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In: DIAS, Célia Maria de Moraes. *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri: Manole, 2002.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. *Responsabilidade social: a empresa hoje*. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

FISCHER, Micky. *Marketing cultural: legislação, planejamento e exemplos práticos*. São Paulo: Global, 2002.

GIDRA, Gilberto; DIAS, Celia Maria de Moraes. Hospitalidade: da simplicidade à complexidade. In: DENCKER, Ada Freitas Maneti (Coord.). *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GODBOUT, Jacques T. *O espírito da dádiva*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.

GOTMAN, Anne. *Le sens de l'hospitalité: Essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre*. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. *Compromisso social e gestão empresarial*. São Paulo: Publifolha, 2003.

GRINOVER, Lúcio. Hospitalidade e qualidade de vida. In: DENCKER, Ada Freitas Maneti e BUENO, Marielys S. *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Mapas estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos tangíveis em resultados intangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. *Marketing cultural: das práticas à teoria*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2002.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. *Festa no pedaço: cultura popular e lazer na cidade*. 2. ed. São Paulo: Hucitec/UNESP, 1998.

MALAGODI, Maria Eugênia; CESNIK, Fábio de Sá. *Projetos culturais: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínio*. São Paulo: Escrituras, 1999.

_____; LINTZ, Alexandre. *Guia para elaboração de monografia e trabalhos de conclusão de cursos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MATHIAS, Washington Franco Martins; WOILER, Samsão. *Projetos: planejamento, elaboração, análise*. São Paulo: Atlas, 1996.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MELO NETO, Francisco Paulo. Evento de ação, entretenimento e agente de promoção do patrimônio histórico-cultural. In: FUNARI, Pedro Paulo; PINSKY, Jaime (orgs.). *Turismo e patrimônio cultural*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2002. 103p.

_____; FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MIRANDA, Danilo Santos. Cultura e Desenvolvimento Social. In: SEMINÁRIO CULTURA E INVESTIMENTO PRIVADO, 2002, São Paulo. *Cultura e investimento privado*. São Paulo: Instituto Pensarte, Gvcets, Gvcecc e GIFE, 2002.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORAES, Alexandre. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MUYLAERT, Roberto. *Marketing cultural e comunicação dirigida*. São Paulo: Globo, 1993.

PELIANO, Ana Maria T. Medeiros (Coord.). *Bondade ou interesse? Como e porque as empresas atuam na área social*. 2. ed. Brasília: IPEA, 2003.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. *Programa de relacionamento com clientes no Brasil*. Acesso em: <http://www.1to1.com.br>. Acesso em: 02 mai. 2006.

PORTER, Michael. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAXEDES, Walter. *Reflexões sociológicas sobre a hospitalidade*. Espaço Acadêmico, n. 37, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/037/37epraxedes.htm>>. Acesso em 02 jun. 2006.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). *Relatório do desenvolvimento humano 2004: liberdade cultural num mundo diversificado*. Lisboa: IPAD, 2004.

REGO, Raul Amaral. Análise estratégica societal no planejamento turístico. In: DENCKER, Ada Freitas Maneti (Coord.). *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

REIS, Ana Carla Fonseca. *Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RIBEIRO JÚNIOR, Jorge Cláudio Noel. *A festa do provo: pedagogia da resistência*. Petrópolis: Vozes, 1982. 137p.

SARKOVAS, Yacoff. Herança incômoda. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 15 abr. 2005. Caderno 2.

SILVA, Fernando Fernandes. *As cidades brasileiras e o patrimônio cultural da humanidade*. São Paulo: Peirópolis, 2003.

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial: a gestão da reputação*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1991.

SWIFT, Ronald. *CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos para a nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991.

VEIGA, João Paulo Cândia. *O compromisso das empresas com as metas do milênio*. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

WILLIAMS, Alistair. O consumo da hospitalidade: o que aprender do pós-modernismo? In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (orgs.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri: Manole, 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Documentos eletrônicos disponíveis na internet

AMERICAN EXPRESS. Disponível em:
<http://home3.americanexpress.com/corp/default.asp?us_nu=footer>. Acesso em: 31 mai. 2006.

BRASIL. MINISTÉRIO DA CULTURA. *Fundação João Pinheiro*, 1992. Disponível em:
<<http://www.cultura.gov.br>>. Acesso em: 30 mai. 2006.

CARROLL, Archie B. *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, July-August, 1991. Disponível em:
<http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n4_v34/ai_11000639>. Acesso em: 19 fev. 2006.

INSTITUTO AKATU. *Descobrimo o consumidor consciente*. Disponível em:
<<http://www.akatu.net>>. Acesso em 15 jun. 2005.

INSTITUTO ETHOS. *Responsabilidade social*. Disponível em:
<<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 20 set. 2004.

NATURA. Disponível em <<http://www.natura.com.br>>. Acesso em: 15 fev. 2006.

WORLD MONUMENTS FUND. *2005 Annual report*. Disponível em:
<<http://www.wmf.org>>. Acesso em: 11 jun. 2006.

BIBLIOGRAFIA

ABREU, Vladimir Amâncio. A máquina da hospitalidade. In: DENCKER, Ada Freitas Maneti; BUENO, Marielys S. (org.) *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ALMEIDA, Candido José Mendes. *A arte é capital: visão aplicada do marketing cultural*. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

ALMEIDA, Fernando. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ARANTES, Antonio Augusto. *O que é cultura popular?* 14. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990. 85p.

ASHLEY, Patrícia A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BASTOS, Sênia. Patrimônio cultural e hospitalidade: subsídios ao planejamento turístico. In: DENCKER, Ada Freitas Maneti (Coord.). *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BORGER, Fernanda Gabriela. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. 2001. 254 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BRANT, Leonardo. *Mercado Cultural: investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural*. São Paulo: Escrituras, 2001.

BUENO, Marielys Siqueira. Festa dos Santos Reis: uma forma de hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti, BUENO, Marielys S. (org.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAILLÉ, Alain. *Antropologia do dom: o terceiro paradigma*. Petrópolis, 2002.

CAMARGO, Haroldo Leitão. *Patrimônio histórico e cultural*. São Paulo: Aleph, 2002.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, Ada Freitas Maneti, BUENO, Marielys S. (org.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CLEMENTE Ademir (org.). *Projetos empresariais e públicos*. São Paulo: Atlas, 1998.

CORRÊA, Marcos B. *Do marketing ao desenvolvimento cultural: relacionamento entre empresas e cultura: reflexões e experiências*. Belo Horizonte: Rona, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2004.

DENCKER, Ada Freitas Maneti (coord.). *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DENCKER, Ada Freitas Maneti. Planejamento e gestão de hospitalidade e turismo: formulação de uma proposta. In: DENCKER, Ada Freitas Maneti (Coord.). *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. BUENO, Marielys S. (org.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DIAS, Célia Maria de Moraes. O modelo de hospitalidade do Hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In: DIAS, Célia Maria de Moraes. *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Barueri: Manole, 2002.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. *Responsabilidade social: a empresa hoje*. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

EXAME. Guia da Boa Cidadania Corporativa. São Paulo: Abril, n. 754, 2001.

_____. Guia da Boa Cidadania Corporativa. São Paulo: Abril, n. 781, 2002.

_____. Guia da Boa Cidadania Corporativa. São Paulo: Abril, n. 4, 2003.

_____. Guia da Boa Cidadania Corporativa. São Paulo: Abril, n. 833, 2004.

_____. Guia da Boa Cidadania Corporativa. São Paulo: Abril, n. 857, 2005.

FISCHER, Micky. *Marketing cultural: legislação, planejamento e exemplos práticos*. São Paulo: Global, 2002.

FREITAS, Maria Éster. *Contexto social e imaginário organizacional moderno*. Disponível em <<http://www.fgvsp.br/rae/artigos/contexto.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2006.

GIDRA, Gilberto; DIAS, Celia Maria de Moraes. Hospitalidade: da simplicidade à complexidade. In: DENCKER, Ada Freitas Maneti (Coord.). *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GODBOUT, Jacques T. *O espírito da dívida*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.

GOTMAN, Anne. *Le sens de l'hospitalité: Essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre*. Paris: Presses Universitaires de France, 2001, p. 493.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. *Compromisso social e gestão empresarial*. São Paulo: Publifolha, 2003.

GRINOVER, Lúcio. Hospitalidade e qualidade de vida. In: DENCKER, Ada Freitas Maneti e BUENO, Marielys S. *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Mapas estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos tangíveis em resultados intangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KERLINGER, Fred Nichols. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. *Marketing cultural: das práticas à teoria*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2002.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. *Festa no pedaço: cultura popular e lazer na cidade*. 2. ed. São Paulo: Hucitec/UNESP, 1998. 166p.

MALAGODI, Maria Eugênia; CESNIK, Fábio de Sá. *Projetos culturais: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínio*. São Paulo: Escrituras, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 2000.

_____; LINTZ, Alexandre. *Guia para elaboração de monografia e trabalhos de conclusão de cursos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MATHIAS, Washington Franco Martins; WOILER, Samsão. *Projetos: planejamento, elaboração, análise*. São Paulo: Atlas, 1996.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MELO NETO, Francisco Paulo. Evento de ação, entretenimento e agente de promoção do patrimônio histórico-cultural. In: FUNARI, Pedro Paulo; PINSKY, Jaime (orgs.). *Turismo e patrimônio cultural*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2002. 103p.

_____; FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, Danilo Santos. Cultura e Desenvolvimento Social. In: SEMINÁRIO CULTURA E INVESTIMENTO PRIVADO, 2002, São Paulo. *Cultura e investimento privado*. São Paulo: Instituto Pensarte, Gvcets, Gvcecc e GIFE, 2002.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORAES, Alexandre. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MUYLAERT, Roberto. *Marketing cultural e comunicação dirigida*. São Paulo: Globo, 1993.

PELIANO, Ana Maria T. Medeiros (Coord.). *Bondade ou interesse? Como e porque as empresas atuam na área social*. 2. ed. Brasília: IPEA, 2003.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. *Programa de relacionamento com clientes no Brasil*. Acesso em: <http://www.1to1.com.br>. Acesso em: 02 mai. 2006.

PORTER, Michael. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAXEDES, Walter. *Reflexões sociológicas sobre a hospitalidade*. Espaço Acadêmico, n. 37, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/037/37epraxedes.htm>>. Acesso em: 02 jun. 2006.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). *Relatório do desenvolvimento humano 2004: liberdade cultural num mundo diversificado*. Lisboa: IPAD, 2004.

QUELHAS, Osvaldo Luis Gonçalves; ALLEDI, Cid. Ética transparência e responsabilidade social nas organizações. In: QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves, LIMA, Gilson Brito Alves, FARIAS FILHO, José Rodrigues e ZOTES, Luiz Perez (Orgs.) *Organizações Sustentáveis: contribuição a excelência da gestão*. Florianópolis: ABEPRO, 2005. p.137.

REGO, Raul Amaral. Análise estratégica societal no planejamento turístico. In: DENCKER, Ada Freitas Maneti (Coord.). *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

REIS, Ana Carla Fonseca. *Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RIBEIRO JÚNIOR, Jorge Cláudio Noel. *A festa do provo: pedagogia da resistência*. Petrópolis: Vozes, 1982. 137p.

SARKOVAS, Yacoff. Herança incômoda. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 15 abr. 2005. Caderno 2.

_____. Editorial. *RAE - revista de administração de empresas*, São Paulo, n. 4, nov. 2004. p. 14-18.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, Fernando Fernandes. *As cidades brasileiras e o patrimônio cultural da humanidade*. São Paulo: Peirópolis, 2003.

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

_____. *Ética empresarial: a gestão da reputação*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1991.

SWIFT, Ronald. *CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.) *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos para a nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991.

VEIGA, João Paulo Cândia. *O compromisso das empresas com as metas do milênio*. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

WILLIAMS, Alistair. O consumo da hospitalidade: o que aprender do pós-modernismo? In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (orgs.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri: Manole, 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Documentos eletrônicos

AMERICAN EXPRESS. Disponível em:
<http://home3.americanexpress.com/corp/default.asp?us_nu=footer>. Acesso em: 31 mai. 2006.

ASSOCIAÇÃO VIVA E DEIXE VIVER. Disponível em:
<<http://www.vivaedeixeviver.org.br>>. Acesso em: 07 jun. 2006.

ASSOCIAÇÃO SAÚDE CRIANÇA RENASCER. Disponível em: <<http://www.criancarenascer.org.br>>. Acesso em: 10 jun. 2006.

BRASIL. MINISTÉRIO DA CULTURA. *Fundação João Pinheiro*, 1992. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br>>. Acesso em: 30 mai. 2006.

BALANÇO SOCIAL. *Balanço Social*. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 23 set. 2005.

CARROLL, Archie B. *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, July-August, 1991. Disponível em: <http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n4_v34/ai_11000639>. Acesso em: 19 fev. 2006.

INSTITUTO AKATU. *Descobrimo o consumidor consciente*. Disponível em: <<http://www.akatu.net>>. Acesso em: 15 jun. 2005.

INSTITUTO ETHOS. *Responsabilidade social*. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 20 set. 2004.

NATURA. Disponível em: <<http://www.natura.com.br>>. Acesso em: 15 fev. 2006.

PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br>>. Acesso em: 12 jun. 2006.

WORLD MONUMENTS FUND. *2005 Annual report*. Disponível em: <<http://www.wmf.org>>. Acesso em: 11 jun. 2006.

Anexo A

Roteiro de entrevista semi-estruturada. As letras, que se seguem às questões, fazem parte da sua correspondência com os conjuntos de variáveis destacados no capítulo 4 - Metodologia e Análise dos Dados:

- 1) Qual é o entendimento da empresa sobre o conceito de responsabilidade social e como esta está contemplada em suas diretrizes estratégicas? Faz parte do planejamento estratégico corporativo ou está ligado somente a um plano tático de uma área, como por exemplo, *Marketing*? **A**
- 2) Dentro da política de responsabilidade social existe a premissa de identificar os reais interesses das comunidades (clientes ou não), no que se refere aos problemas sociais e especificamente às suas necessidades culturais? **A**
- 3) Quais valores são agregados à imagem, marcas de produtos e serviços da empresa, ao apoiar projetos culturais? Por que investir em projetos culturais? **B**
- 4) Há quanto tempo a empresa investe em projetos culturais? Relacionar os principais, já realizados e os segmentos culturais contemplados. **B**
- 5) Quais os fatores que são relevantes na análise de um projeto cultural, para que seja concedido o patrocínio? Mencionar os principais critérios (gratuidade, renome, enquadramento nas leis de incentivo à cultura, aplicação de recursos econômicos e/ou financeiros etc.) e se há preferência por área ou segmento cultural (música, dança, restauro de patrimônio etc.). **B**
- 6) A empresa planeja e realiza os próprios eventos culturais e/ou analisa projetos enviados e já elaborados por terceiros? **B**
- 7) O apoio aos projetos culturais pretende atingir, além do público-alvo consumidor, outros perfis de público, potenciais consumidores ou não, funcionários? **B**
- 8) Qual a sua avaliação sobre o grau de melhoria de relacionamento com as comunidades apoiadas por projetos culturais? **C**
- 9) Como são avaliados e mensurados os resultados dos investimentos em projetos culturais? **C**