



A influência do marketing social corporativo na identidade corporativa: um estudo nas indústrias de alimentos do Paraná

Patricia Soares Azoline Corrêa¹, Francisco Giovanni David Vieira^{2*} e Edson Roberto Scharf³

¹Petrobrás S.A., Itajaí, Santa Catarina, Brasil. ²Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá, Av. Colombo, 5790, 87020-900, Maringá, Paraná, Brasil. ³Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Santa Catarina, Brasil. *Autor para correspondência. E-mail: fgdvieira@uem.br

RESUMO. Marketing social corporativo (MSC) é um conceito que reúne atuação social e ferramentas de marketing. Implica que corporações compartilhem valor com seus públicos por meio da divulgação de programas sociais que desenvolvem, em um processo que gera benefícios para as causas sociais e para as próprias empresas. Este artigo aborda a influência do MSC na identidade corporativa das grandes indústrias do setor alimentício do estado do Paraná. Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa, utilizando-se entrevistas com gestores de marketing e de responsabilidade social, e pesquisa documental em veículos de comunicação. Os dados apontam que a comunicação das indústrias é direcionada aos *stakeholders* e são utilizados veículos específicos para esse fim, principalmente impressos. Os gestores acreditam terem obtido resultados, como fortalecimento na marca corporativa e maior abertura de mercado, porém ainda não possuem isso de forma mensurada.

Palavras-chave: marketing social corporativo. identidade corporativa. indústria de alimentos. Paraná. Brasil.

The influence of corporate social marketing in the corporate identity: an study on food industries of the state of Paraná, Brazil

ABSTRACT. Corporate social marketing (CSM) is a concept that combines social work and marketing tools. It implies that corporations share value with their clients through the dissemination of social programs that they develop, within a process that benefits social causes and the companies themselves. Current paper analyzes the influence of MSC on corporate identity of the major food industries in the state of Paraná, Brazil. A qualitative research was undertaken through interviews with marketing and social managers, as well as with a documentary research in the social media. Data reveal that industrial communication is directed towards stakeholders, with special means, mainly printed material, for the purpose. Managers believe they have obtained results such as strengthening of corporate brand and greater market openness, albeit not on a quantitative basis.

Keywords: corporate social marketing. corporate identity. food industry. state of Paraná. Brazil.

Introdução

Os primeiros indícios da realização de ações sociais pelas empresas datam do século XIX (Greenfield, 2004), sendo que inicialmente elas eram executadas de modo assistencialista e, na maioria das vezes, pelos seus proprietários ou gestores, guiados por um comportamento moral. Para Sharfman (1994), esse comportamento era considerado um reflexo da influência da Igreja e de outros credos religiosos, que buscavam sempre ajudar os pobres e melhorar o bem-estar social.

Na Europa e nos Estados Unidos, consequências trazidas pela I Guerra Mundial e pela Grande Depressão de 1929 fizeram com que o posicionamento das empresas de alguns países tivesse que ser revisto. No Brasil, a exigência por

uma atuação mais social e humanista teve uma importante evolução desde os anos 1950 até a década de 1970. Para Torres (2001), as reivindicações de alguns setores da sociedade buscavam uma transformação na atuação corporativa tradicional, que até então era mais voltada para o aspecto econômico. Já em meados da década de 1970, houve um fator determinante no país, que foi a crise do *Welfare State*. No *Welfare State*, o Estado não conseguia suprir sozinho todas as necessidades sociais preconizadas por essa concepção. Nesse momento, especificamente nos anos 1990, como reflexo da referida crise e também como desdobramento do processo de expansão da globalização, o governo brasileiro promoveu uma reestruturação do Estado. Essa reestruturação redefiniu o papel das empresas e a postura dos

empresários ante o mercado e a sociedade. (Melo Neto, & Fróes, 1999; Cardoso, 2000).

Se naquele contexto, segundo Torres (2001), as empresas eram valorizadas pela capacidade de gerar e manter empregos, atualmente desempenham um papel que vai além do econômico, tornando-se, também, agentes de estabilização social. Entretanto, além de ampliarem a interação com a sociedade, os gestores perceberam que a adoção de programas sociais poderia beneficiar os negócios com o aprimoramento da capacidade das empresas em atrair e manter recursos, por um lado, e minimizar riscos, por outro (Fombrun, Gardberg, & Barnett, 2000).

Desse modo, a adoção de elementos sociais passou a fazer parte de estratégias corporativas devido à boa repercussão que teve entre praticantes. Tal fenômeno proporcionou o surgimento de novos conceitos e práticas empresariais, como, por exemplo, as que vieram a associar marketing a elementos sociais. Foi assim que surgiram o Marketing Relacionado à Causa Social (MRCS) e, posteriormente, o Marketing Social Corporativo, conceito-chave deste trabalho. Ambos os conceitos, ressalta-se, remontam, em parte, ao conceito inicial de Marketing Social (MS), que surgiu no final dos anos 1960 e início dos anos 1970 (Kotler & Zaltman, 1971), em uma época em que ainda não se experimentava a falência do *Welfare State* e os desdobramentos da globalização nas economias nacionais, em particular em países emergentes, como o Brasil (Sorj, 2000).

O Marketing Social Corporativo (MSC), segundo Massó (1998), implica uma empresa colaborar com uma causa de interesse social para que possa compartilhar valores com seus consumidores. Existe, assim, o pressuposto de que, além de gerar benefícios sociais, pode haver melhora na posição da empresa no mercado. Acredita-se que o MSC favorece, simultaneamente, tanto os interesses da comunidade quanto os da empresa, posto que também requer programas baseados em comprometimento e de longo prazo (Vieira, Higuchi, Schneider & Corrêa, 2013).

Para que aconteça o compartilhamento de valor, é necessário um elo entre a empresa e o consumidor, e acredita-se que esse elo possa ser a comunicação, já que esta oferece meios pelos quais os gestores possam transmitir suas informações com clareza. Pringle e Thompson (1999) salientam que as empresas que obtiveram sucesso a partir da década de 1990 foram aquelas que conseguiram deixar claro aos seus consumidores sua visão. No que se refere ao MSC, presume-se que o gerenciamento dessa

comunicação, adicionado aos valores sociais trazidos pelos referidos programas provoque influências na identidade corporativa, já que os *stakeholders* podem perceber a empresa de uma outra forma, devido a essa prática social.

A identidade corporativa, segundo Balmer (1998), diz respeito ao que uma empresa ou organização é, às suas estratégias e culturas específicas. Sendo assim, o modo como essa empresa se apresenta aos seus *stakeholders* (Markwick & Fill, 1995) pode ser gerenciado de acordo com as necessidades de seus gestores. A inclusão de programas de MSC, nesse sentido, permite que os gestores tenham novos elementos que podem ser usados na comunicação (Lindridge, Macaskill, Gnich, Eadie, & Holme, 2013). A exploração destes, além de possibilitar alterar a forma como a empresa se apresenta, também pode ter a finalidade de responder à demanda dos *stakeholders* e, principalmente, dos consumidores, que, atualmente, apresentam não só uma tendência de buscar produtos de qualidade, mas se interessam em saber como as empresas fazem negócios e quais são seus valores (Bittar, 2006; Connelly, Ketchen, & Slater, 2011).

Em busca de maior entendimento, portanto, sobre a influência do MSC na identidade corporativa, neste artigo, procura-se compreender de que forma esse fenômeno acontece na comunicação das grandes empresas do segmento de alimentos do estado do Paraná. Para tanto, buscou-se identificar, além dos fatores e objetivos que os gestores levam em consideração no momento de definir a divulgação, a forma como acontece a comunicação dos programas de MSC nas grandes empresas do segmento de alimentos do estado do Paraná, incluindo veículos de comunicação, públicos-alvo e tipos de informações.

Referencial teórico

O referencial teórico a seguir é desenvolvido em três etapas. A princípio, trata de marketing social corporativo como estratégia empresarial, posteriormente aborda a identidade corporativa e, ao final, discorre sobre marketing social corporativo e identidade corporativa.

O marketing social corporativo como estratégia empresarial

O termo Marketing Social Corporativo (MSC) surgiu em 1998 quando o espanhol Ramón Guardia Massó publicou o livro *El beneficio de compartir valores: marketing social corporativo, una nueva estrategia para diferenciar las marcas*. O seu conceito exige uma

ampliação da visão empresarial. Não se trata de simples filantropia, mas de destinar esforços à colaboração de uma causa de interesse social para compartilhar valores com consumidores. As empresas cooperam com entidades em um plano de igualdade porque não doam dinheiro nem horas de trabalho sem um objetivo em comum. Além dos benefícios sociais, espera-se gerar resultados que melhorem a posição da empresa no mercado (Massó, 1998).

Nesse sentido, conforme destaca Saiz (2005), o MSC surgiu quando gestores, planejando e desenvolvendo profissionalmente um conjunto de atividades sociais que executavam até então de maneira esporádica e dispersa, muitas vezes com um único fim de responder às exigências ou compromissos de uma causa pontual, poderiam convertê-los em um componente da estratégia de marketing de relacionamento da empresa; para com seus clientes reais e potenciais em primeiro plano, e para o resto dos *stakeholders* em segundo. Massó (1998) reforça a questão do relacionamento, definindo o MSC em atividades que uma empresa desenvolve com o objetivo de obter o compromisso dos consumidores (e não somente o da empresa) com um comportamento de interesse social, favorecendo ao mesmo tempo, e de forma direta, os interesses da empresa quanto à imagem e posição no mercado.

O MSC torna-se um elemento da estratégia empresarial quando suas ações se referem às ações de marketing que a empresa realiza com o objetivo de associar sua imagem corporativa de forma permanentemente voluntária e não pontualmente lucrativa, como no marketing relacionado a ações sociais ou a entidades do terceiro setor que tenham como objetivo o desenvolvimento social (Saiz, 2005). Essa associação da imagem corporativa a causas sociais concretas é positiva porque os efeitos produzidos para o mercado tendem a ser maiores e mais permanentes que os derivados de campanhas publicitárias convencionais.

O ponto fundamental, porém, para que essa associação cause efeitos positivos, é que a imagem corporativa seja coerente com o resto das estratégias e ações da empresa, e que o mercado a perceba não como uma campanha de marketing, mas como uma filosofia empresarial, que, de forma objetiva, faz com que a empresa considere outros elementos relacionados à solidariedade, à cultura ou ao meio ambiente, além dos inerentes ao seu negócio. Além disso, no MSC deve existir harmonia entre o valor social escolhido, a causa selecionada, a missão e a cultura da empresa; isto porque esses programas

devem estar integrados na estratégia global da empresa, para convertê-los em uma relação com seu entorno (García, Gibaja, & Mujika, 2001; Massó, 1998).

A identidade corporativa

Na década de 1990, grande parte das empresas esteve voltada para a busca da qualidade, pressupondo que isso seria suficiente para garantir espaço no mercado. Percebe-se, hoje, que é preciso mais do que atributos de qualidade para garantir a competitividade empresarial, pois a qualidade não é mais uma vantagem competitiva sustentável, e é vista como algo já esperado de um produto ou de uma empresa. Práticas como gestão ambiental e, mais recentemente, envolvimento social tornaram-se paulatinamente diferenciadores no mercado e indicadores de sustentabilidade (Oliveira & Vieira, 2008).

Com relação ao consumidor, Bittar (2006) cita que o mesmo não consome mais simplesmente um produto ou serviço, mas sim um jeito de ser, de ver o mundo, de criar produtos e serviços, de prestar suporte e de se relacionar. Portanto, ele busca muito mais do que uma marca. O consumidor quer conhecer a empresa e suas ações. Desse modo, o conceito de marca forte passou a estar relacionado com identidade forte (Hatch, 2012).

A identidade corporativa, até pouco tempo atrás, era definida apenas pelas atribuições externas (visíveis) de uma empresa, como logomarca, slogan, suas características visuais, enfim, restringindo seu conceito a uma identidade gráfica (Minguez, 2000). Para Balmer (1998), o avanço refere-se à afirmação de que a identidade corporativa não é somente uma imagem, mas diz respeito ao que uma organização é, bem como às suas estratégias e culturas.

Com o tempo, então, pesquisadores desenvolveram esse conceito, abarcando aspectos culturais, ambientais e de comportamento. A identidade corporativa é, portanto, a apresentação de uma empresa aos seus vários *stakeholders* e o modo pelo qual esta se distingue de seus competidores. Além disso, diz respeito à articulação entre o que a organização é, o que ela faz e como ela faz, incluindo negócios e adoção de estratégias. O conceito de identidade corporativa está fundamentalmente vinculado ao que uma empresa é, por exemplo: estratégia, filosofia, história, escopo do negócio, variedade e tipo de produtos e serviços oferecidos, e sua comunicação formal e informal (Balmer, 1995; Van Riel & Balmer, 1997; Moingeon & Ramanantsoa, 1997).

Dacin e Brown (2002) ressaltam que a identidade corporativa é o conjunto de associações

concernentes à empresa que os gestores querem que seus *stakeholders* tenham. São os atributos da empresa que os gestores desejam promover, permitindo concluir que a ideia que as pessoas formam sobre a empresa pode ser gerenciada, e que, portanto, a identidade corporativa pode ser gerenciada. Para isso, faz-se necessário considerar o conjunto de possíveis características empresariais, reais ou imaginárias, funcionais ou simbólicas.

Para que se alcancem os resultados desejados com o gerenciamento da identidade corporativa, os gestores precisam levar em conta a comunicação e tratá-la como ferramenta fundamental. Kunsch (2003) e Melewar (2003) mencionam que a importância da identidade corporativa é estabelecida já no seu próprio conceito. Por outro lado, Andrade (2002) fala que o papel da comunicação é aquele de ajudar a 'administrar percepções'; isto é, ajudar a fazer com que consumidores, cidadãos e demais públicos se interessem e associem à marca de uma empresa valores e atributos considerados justos. Para Andrade (2002), ainda, é também a comunicação da identidade corporativa aquela que melhor e mais eficazmente atinge os públicos de interesse institucional (*stakeholders*). Assim, é preciso conhecê-los para que seja possível elaborar estratégias que os atinjam com maior eficácia.

O marketing social corporativo e a identidade corporativa

A partir do exposto e como Nickels e Wood (1999) afirmam, um dos desafios empresariais da atualidade está relacionado à valorização da abordagem ética e socialmente responsável pelo marketing, que está interferindo na maneira como as organizações conduzem suas estratégias. Diante dos desafios e das transformações enfrentadas, muitas empresas que buscam diferenciação e atuam em um ambiente de acirrada competitividade estão passando a acreditar que um posicionamento fundamentado em ações de cunho social possa trazer oportunidades para o fortalecimento da marca e da imagem da instituição e, conseqüentemente, da sua identidade. Sugere-se que os interesses da sociedade estão sendo considerados de forma mais intensa nas decisões empresariais, o que está promovendo um maior vínculo entre o mundo corporativo e vários grupos da sua comunidade.

Não obstante, para que uma empresa passe a ser vista, de fato, como socialmente responsável e que isso se dê por meio da adoção de MSC, dois requisitos são necessários: o primeiro é que ações socialmente responsáveis precisam estar incrustadas na visão, missão e os valores da empresa, havendo não somente um comprometimento para com causas sociais, mas também uma mudança para um

comportamento socialmente responsável; um segundo requisito consiste na divulgação dessas ações.

Esses requisitos são sustentados por Nickels e Wood (1999) quando dizem que, dentre os critérios pelos quais uma empresa pode conseguir diferenciação no mercado, estão os valores corporativos, capazes de atrair aqueles consumidores que se identificam com a filosofia da empresa. Critérios de diferenciação baseados em valores são sustentados principalmente por meio da imagem construída pela empresa no mercado, extrapolando as ações comerciais e se envolvendo em questões que afetam a sociedade de uma forma direta. Esses valores e filosofia empresariais são atributos constituintes da identidade corporativa.

A influência da adoção de causas sociais em identidade corporativa foi estudada anteriormente em marketing relacionado à causa (MRC) e pode ser estendida a MSC. Pringle e Thompson (1999) citam que as empresas que obtiveram sucesso a partir da década de 1990 não foram aquelas que demonstraram ter produtos e serviços excelentes, mas aquelas que, além disso, conseguiram deixar claro aos seus consumidores sua visão ou sistema de crenças. File e Prince (1998) apontam que essa ligação traz benefícios que incluem melhora da imagem corporativa, diferenciação, atitudes favoráveis dos consumidores e publicidade positiva. Berglind e Nakata (2005) assinalam que outro ganho ocorre em relação à construção das marcas, já que empresas selecionam causas em que acreditam e com as quais seus consumidores tenham afinidades, para, com isso, ganhar preferências e decisões favoráveis de compra.

Diferentemente do MRC, contudo, ressalta-se que a aplicação do conceito de MSC envolve comportamento responsável, práticas sociais efetivas de longo prazo, coerência entre estratégias e ações e clareza em termos de orientação e propósitos empresariais (Massó, 1998). Nesse sentido, a natureza da identidade corporativa também diferencia-se por meio das práticas de MSC, pois pressupõe atributos que devem fazer uma empresa ser diferente das outras, referindo-se ao que ela realmente é (Balmer, 1995, 1998; Van Riel & Balmer, 1997; Gray & Balmer, 1998; Maignan & Ferrel, 2004).

Metodologia

Este estudo caracteriza-se como qualitativo-descritivo (Vieira, 2013). A utilização da abordagem qualitativa, segundo Richardson (1999), é adequada para entender a natureza de fenômenos sociais cujas construções têm personagens-chave, como é o caso

da influência do marketing social corporativo na identidade corporativa, a qual envolve gestores com esferas de ação muito específicas no âmbito das empresas. Dentre os métodos utilizados na abordagem qualitativa, o escolhido para esta pesquisa foi o estudo de casos múltiplos (Yin, 2001).

Para a realização da presente pesquisa, foi tomado como base um estudo anteriormente realizado por Schneider (2006). A escolha desse estudo deveu-se ao fato de que, para estudar a influência que o Marketing Social Corporativo (MSC) possa ter na identidade corporativa das empresas, é necessário determinar previamente quais delas possuem MSC entre suas práticas. Em seu trabalho, Schneider (2006) se propôs a efetuar um levantamento de todas as indústrias de grande porte do estado do Paraná que realizam práticas de marketing social corporativo, bem como descrever e analisar as tendências e a existência de possíveis padrões do que é desenvolvido. A pesquisa conduzida por Schneider (2006) revelou que, dentre as grandes indústrias do estado do Paraná, o segmento que apresenta a maior incidência de práticas de MSC corresponde ao segmento de alimentos, com 38,9% dos casos identificados. Nesse segmento, seis empresas concentram maior representatividade na prática de MSC, sendo elas: Batávia S.A. (Batavo), Agrícola Jandelle Ltda. (Big Frango), Kraft Foods Brasil S.A., Sadia S.A., Seara Alimentos S/A, Alimentos Zaeli Ltda. Este foi, portanto, o recorte empírico adotado para o presente estudo.

Para a realização da pesquisa, com base nesse universo, foram identificados dois gestores em cada uma das seis empresas que fizeram parte do estudo. A escolha procedeu-se da seguinte maneira: um dos entrevistados concernia ao responsável pelas ações de comunicação e/ou marketing da empresa (para melhor compreensão, será chamado de divulgador), e o outro referia-se ao responsável pela concepção das ideias relativas aos projetos de marketing social corporativo (idealizador). Assim, buscou-se obter dois pontos de vista distintos da influência do marketing social corporativo na identidade corporativa, permitindo o conhecimento e a análise sob a perspectiva dos diferentes sujeitos, enriquecendo os resultados da pesquisa e permitindo a triangulação dos dados coletados (envolvendo idealizador das ações, divulgador das ações e documentos).

Quanto aos procedimentos e às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas duas técnicas de pesquisa: a entrevista e a pesquisa documental (Manning, 1979; Daymon & Holloway, 2002). A primeira

técnica foi utilizada em visitas feitas às empresas, as quais foram previamente agendadas e serviram de motivo para longas negociações. Paralelamente, fez-se uso de pesquisa documental, que serviu para complementar os dados obtidos por meio das entrevistas, e também como critério de validade, permitindo a triangulação de dados (Cox, 2007). Conforme Denzin e Lincoln (2000) e Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002), essa estratégia de ação na pesquisa reduz o risco de distorções sistemáticas inerentes ao uso de somente uma técnica, porque nenhuma delas é completamente livre de todas as possíveis ameaças à validade, além de levar a uma maior confiabilidade. Desse modo, além dos dados gerados pelas entrevistas, foram obtidos documentos referentes às empresas nos meios de comunicação de massa, como televisão, internet e jornais, bem como materiais nos momentos de visita às empresas. Estes constaram de balanços sociais, revistas internas e externas, *websites* institucionais, jornais internos, folders e folhetos, além de vídeos institucionais, propagandas e inserções em programas de TV.

Em relação à análise e interpretação de dados, optou-se pela utilização da análise de conteúdo (Krippendorff, 2004), entretanto sem ter como foco a realização de inferências quantitativas a partir do léxico contido nos documentos e nas entrevistas (Tarenou, Donohue, & Cooper, 2007; Sauerbronn, Cerchiaro & Ayrosa, 2011). Foi utilizado o editor de textos *MS Word* para a transcrição das entrevistas e, em seguida, para a codificação e categorização, o *software* QSR NVivo. Tal procedimento permitiu a análise e interpretação dos resultados, bem como a preocupação com a triangulação, validade e confiabilidade da pesquisa (Cox, 2007; Yin, 2011).

Apresentação e análise de resultados

Um dos pontos-chave do marketing social corporativo (MSC) levantado por este estudo refere-se aos motivos que fizeram com que os gestores adotassem em suas empresas estes programas. As razões para a adoção dessas práticas são basicamente as exigências do mercado e dos *stakeholders*.

Além de ressaltar que o MSC é uma prática presente no mercado, gestores evidenciaram que ela foi adotada para que a empresa se juntasse às outras. Na perspectiva dos gestores, os benefícios são gerados não só para a empresa, mas também para a causa, ressaltando a utilização do MSC como uma ferramenta que fortalece a imagem corporativa.

Os principais motivos que fizeram com que os gestores implantassem programas de MSC em suas empresas consistem, em primeiro lugar, nas

exigências do mercado, seja por uma comunicação mais transparente, ou porque as outras empresas já fazem e precisam se enquadrar, ou porque com isso conseguem melhores negócios (abertura de mercado). Esta influência externa foi comprovada por pesquisas de mercado e *benchmarking* realizado pelos gestores que definiram como uma 'tendência' do mercado.

Um segundo motivo é a demanda dos *stakeholders*, tanto internos quanto externos. Os internos referem-se desde a estrutura que a empresa tem para realizar estas ações com departamentos de marketing e responsabilidade social prontos para trabalhar até as próprias demandas dos funcionários em conhecerem o papel social de suas empresas.

Quanto aos públicos externos, os maiores influenciadores são os acionistas, fornecedores, a sociedade de uma forma geral e os consumidores. O terceiro motivo, por sua vez, reside no ganho de imagem corporativa. De acordo com o trabalho de campo, verifica-se que os gestores da maior parte das empresas enfatizam que um dos grandes benefícios do MSC é este, sendo reflexo de uma relação em que a empresa e a comunidade ganham.

Pode-se afirmar que a implantação de programas de MSC nessas indústrias partiu, em todos os casos, da alta administração e para se adequarem aos novos programas, algumas modificações internas foram necessárias. Destaca-se, assim, o trabalho conjunto dos departamentos de marketing e responsabilidade social para a realização dos programas e busca de inclusão de valores sociais no dia a dia da empresa.

Em relação às características da mensuração de resultados gerados pelo MSC, os gestores ressaltaram que as práticas de MSC trazem benefícios, além dos apontados, como ganho de imagem e percepção positiva do consumidor perante a marca. Eles citam que a comunidade ganhou muito com as ações sociais, que os funcionários passaram a participar mais dos programas da empresa e que houve maior integração com seus familiares. E destacam, principalmente, que houve demanda por informações e participações da empresa na mídia. Como decorrência, aumentou a demanda de atendimento a outras empresas para *benchmarking* e instituições de ensino, visando à aprendizagem.

Apesar de todos esses pontos positivos, os resultados não passam de percepções. Em cinco das seis empresas, nada é mensurado quantitativamente. Os gestores acreditam que tiveram ganho de imagem, aumentaram as demandas em relação a atendimentos. Algumas empresas receberam prêmios como demonstração de reconhecimento de *stakeholders*. Por outro lado, outras citaram o

aumento de pontos de venda, mas esta é uma afirmação duvidosa já que os gestores não deixam claro se isso se deveu exclusivamente às práticas de MSC ou a outras ações de marketing desenvolvidas em conjunto. Uma única empresa citou o aumento da participação de mercado devido ao desenvolvimento de programas de MSC, mas esta afirmação também pode ser duvidosa, já que houve ações de marketing associadas.

A influência do MSC na identidade corporativa via programas de comunicação

Pela análise dos resultados, é possível dizer que o MSC tem sido usado deliberadamente pelos gestores com dois propósitos: como forma de resposta às pressões exercidas pelo ambiente mercadológico e, estrategicamente, para a obtenção de resultados para suas empresas. Para alcançar este segundo ponto, os gestores fazem uso da comunicação para gerenciar as identidades corporativas, com a inclusão dos valores propostos pelos programas de MSC e, assim, obterem resultados, como uma imagem corporativa favorável. Faz-se aqui necessário ressaltar que a identidade corporativa, conforme exposto no referencial teórico, consiste na forma como a empresa se apresenta aos seus *stakeholders*, podendo ser moldada diretamente. Por sua vez, a imagem é o modo como essa identidade é percebida, sendo, assim, reflexo do gerenciamento da identidade (Van Riel & Balmer, 1997).

Um dos aspectos oriundos da análise dos dados da adoção de programas de MSC pelas indústrias diz respeito à forma como são criados os novos programas de marketing. Das seis empresas pesquisadas, quatro afirmaram que os departamentos de marketing trabalham em conjunto com os que desenvolvem as ações sociais. Em uma das duas em que os departamentos não trabalham em conjunto, os gestores afirmam que faz falta esta parceria, porém acreditam que isso acontecerá à medida que a empresa melhor se reestruturar internamente e evoluir no seu papel social, que ainda é muito assistencialista.

Foi possível perceber que esse trabalho fez com que ocorresse uma nova forma de posicionamento na marca perante seus públicos, já que os valores sociais foram incluídos nas estratégias de marketing. Como exemplo, os gestores de uma das empresas citaram que, até mesmo na hora de decidir os horários de veiculação das propagandas, são levadas em consideração questões de ética e responsabilidade, tendo esta ação sido reconhecida pelo Guia Exame de Boa Cidadania.

Assim, na maior parte das indústrias, percebeu-se que a adoção de MSC passou a nortear muitas das

ações, já que trouxe novos conceitos, como ética, cidadania, bem-estar, valorização das pessoas, e enriqueceu a qualidade das informações divulgadas. Os gestores, principalmente os divulgadores, foram enfáticos em dizer que diferentemente de campanhas anteriores nas quais era trabalhada mais a imagem e qualidade dos produtos, agora englobam conceitos baseados em valores condizentes com o trabalho social realizado pela empresa. Apesar dessa informação, acredita-se que tal afirmação não é consistente, já que, na maioria dos casos, tais conceitos não são trabalhados diretamente com as marcas dos produtos. Nesse caso, quem mais se destaca é a marca corporativa.

Em relação aos públicos que os gestores focam na comunicação e buscam compartilhar valores, todos eles citaram, em um primeiro momento, os funcionários e seus familiares, bem como a comunidade local. Em um segundo momento, a resposta variou, porém restringiu-se a parceiros e clientes, bem como acionistas e bolsa de valores. Vale ressaltar que por parceiros entende-se basicamente fornecedores, e por clientes das indústrias de alimentos, entende-se os supermercados, atacadistas, restaurantes ou outras empresas que compram os produtos para revenda. Em um terceiro momento, os gestores comunicam para os consumidores e demais *stakeholders* da empresa, que foram apontados como sendo a sociedade de uma forma geral, a imprensa, órgãos do governo, mídia em geral, escolas e universidades e as demais instituições com que a empresa possui relacionamento, como o Instituto Ethos, por exemplo. Porém, o principal foco reside em funcionários e familiares, parceiros, clientes e comunidade local. Segundo os gestores, o consumidor não é considerado um público prioritário, pois informando os *stakeholders*-chave primeiramente, estes se encarregam de divulgar para os demais, chegando até os consumidores.

Essa última análise corrobora a afirmação feita em relação às dúvidas geradas pelas respostas dos gestores quanto aos resultados obtidos pelos programas de MSC, pois eles afirmaram a ocorrência de aumentos na participação de mercado e em vendas. Se os consumidores não são um dos públicos principais quanto à divulgação que é feita, então os resultados referentes a aumento de vendas e participação de mercado não são devidos somente aos programas de MSC, mas também a outras ações de marketing.

Ações de MSC são mais intensas e voltadas para o público interno das empresas estudadas. Os veículos mais utilizados são jornais e revistas internos, já que estes chegam às casas dos

funcionários, possibilitando que as famílias também se informem sobre o que acontece na empresa. Em segundo lugar, são utilizados murais e intranet, sendo que as informações contidas em ambos tendem a ser similares devido ao acesso a computadores. Funcionários que trabalham no parque fabril dificilmente têm acesso aos computadores, o que torna a utilização de murais essenciais. Duas empresas citaram que, por causa dessa característica, também realizam reuniões. Uma delas, inclusive, possui uma chamada “sala verde” onde os líderes comunicam e trocam ideias relacionadas aos assuntos da empresa diariamente na mudança de turnos. E, por último, está o e-mail, sobretudo como ferramenta para reforçar as informações divulgadas por meio dos outros veículos.

Com relação aos objetivos desta divulgação, o enfoque é fundamentalmente visar a uma mudança de comportamento favorável dos *stakeholders* e funcionários quanto aos programas sociais da empresa. Desse modo, no início, o foco é informar e mostrar o que a empresa está fazendo, estimulando um sentimento de orgulho por trabalharem e fazerem parte daquela empresa e compartilharem isso com suas famílias. Posteriormente, buscam envolvê-los nesses programas, estimulando-os a participar e colaborar com doações e, principalmente, como voluntários. A análise realizada permite considerar, dessa maneira, que os gestores acreditam haver o compartilhamento de valor entre empresa e seus públicos, já que se supõe que estimulando a presença de valores positivos em seus funcionários e familiares, a empresa também ganha, seja com aumento da produtividade, diminuição de *turnover* ou fidelidade por parte desse público.

Quanto à divulgação externa, o grande foco encontra-se na mídia escrita, já que esta tem como característica alcançar um maior número de pessoas que tenham algum tipo de interesse na empresa. Os veículos de comunicação escolhidos para a divulgação são relatórios e balanços anuais, revistas especializadas, jornais tanto especializados quanto os de massa e folders. Para a distribuição desse material, as empresas possuem *mailing lists* próprios com os principais contatos, seja da imprensa ou de *stakeholders*, para onde enviam o material publicitário. Duas empresas contam com agências de comunicação contratadas para realizar o trabalho de assessoria de imprensa e confecção do material a ser divulgado, porém sob supervisão de funcionários internos. Além disso, outros veículos utilizados, citados por gestores, foram a internet, mala direta e televisão. Quanto à televisão, somente duas

empresas citaram utilizá-la. Em uma delas, as informações divulgadas de MSC se referem à doação de cestas básicas para a comunidade em rápidas inserções no *merchandising* da empresa.

O conteúdo das comunicações

Em relação ao conteúdo do que é divulgado pelas empresas acerca de MSC, além das entrevistas, utilizou-se a pesquisa documental para não somente complementar, mas também cruzar os dados obtidos. Quanto às informações divulgadas nos veículos de comunicação das empresas, têm-se dois cenários. O primeiro cenário é formado por duas empresas estudadas. Nelas a divulgação é muito tímida ainda, principalmente para o público externo. A comunicação volta-se para o público interno somente. Nas páginas de *websites* dessas empresas, não são encontradas informações referentes a programas de MSC. As informações concernem a projetos sociais e entidades que apoiam.

O segundo cenário, composto das outras quatro empresas, possui uma ampla divulgação, tanto interna quanto externa, das ações que desenvolvem. Sobre o material divulgado, todos têm uma tendência socioambiental, já que usam papel reciclável para a confecção, usam muitas imagens coloridas e sempre com pessoas. As seções destinadas a MSC são fixas. Algumas possuem o nome da empresa e são ligadas às suas estratégias.

Quanto ao nome dessas seções, duas incentivam uma mudança de comportamento por parte de seus leitores e chamam-se: 'Agir responsavelmente' e 'Atitude Sadia'. Nas outras duas, a seção chama-se 'Responsabilidade social'. Além disso, todas as empresas utilizam logomarcas dos programas sociais que desenvolvem juntamente com a logomarca da empresa, buscando associar as marcas corporativas aos seus valores sociais.

Em relação ao conteúdo interno, entre os principais motivos citados, está o de compartilhar valor e fazer com que os *stakeholders* participem e se envolvam nas ações sociais que a empresa desenvolve, além de incentivar um comportamento ético, social. Entre os demais motivos citados e que levam os gestores a realizarem divulgação dos programas de MSC, estão: (i) difundir os valores da empresa, (ii) criar um espírito de cidadania, (iii) obter e consolidar a imagem corporativa, (iv) ter uma atitude responsável, (v) desenvolver e manter um bom relacionamento com a comunidade, e (vi) a transparência.

Quanto ao conteúdo das mensagens, foi possível concluir que as informações sobre os programas sociais divulgados pelas empresas em seus veículos de comunicação, tanto internos quanto externos,

condizem com o que os gestores afirmaram em suas entrevistas no que se refere a (i) canais utilizados, (ii) públicos-alvo prioritários das campanhas de divulgação, e (iii) conteúdo das mensagens.

Em todos os veículos pesquisados, foi encontrada convergência e associação dos programas sociais realizados e informações divulgadas com o negócio da empresa, assim como foi possível perceber influência na identidade corporativa. Em relação às imagens, estas focam nos objetivos propostos, que são: a promoção do bem-estar, ações que promovam a qualidade de vida, cultura, educação, inclusão social, sustentabilidade e, principalmente, o combate à desnutrição. Assim, é encontrada grande incidência de pessoas comendo, estudando, doando produtos, praticando esportes e cozinhando, sendo que essas pessoas ou são funcionários da empresa e seus familiares, ou são pessoas da comunidade, ou, ainda, representam uma junção de ambas, sugerindo interação entre empresa e comunidade.

Quando se visualizam momentos de doação ou alimentação, sempre há a associação com produtos da empresa. Na falta destes, utilizam-se as logomarcas dispostas, conforme referido anteriormente. Todos esses dados demonstram que os gestores focam a comunicação empresarial na utilização de imagens-chave que procuram emocionar as pessoas, com crianças e idosos em momentos de alegria, satisfação e saciedade (alimentação), proporcionados pelos seus funcionários, os quais, por outro lado, ficam orgulhosos por participarem. Essa é a forma básica como programas de MSC influenciam a identidade corporativa, tendo como pano de fundo comunidades, imagem de produtos e logomarcas corporativas.

Quanto ao conteúdo escrito das mensagens, percebe-se uma sincronia com as imagens. É no texto que ficam evidentes os objetivos que os gestores desejam transmitir. Para conseguir alcançá-los, divulgam elementos diretamente relacionados a: (i) valores nos quais as empresas acreditam, (ii) projetos executados, (iii) entidades que ajudam, e (iv) as parcerias que as empresas fazem. Nessa análise, notou-se grande ênfase dada aos números, seja de projetos, entidades ou pessoas assistidas.

Outra questão é a utilização estratégica dos programas sociais das empresas. A triangulação de dados evidenciou que se procura divulgar para os *stakeholders* que, além de as empresas ajudarem a comunidade, há um grande envolvimento de seus funcionários nos programas. A intenção é mostrar que, além de estarem formalizados em sua missão e/ou visão, os valores sociais são compartilhados internamente. Há grande incidência de imagens com

participação de voluntários da empresa apoiando os projetos e participando deles.

O grande destaque da divulgação, contudo, e em que pese o uso de imagens com produtos, é em relação à marca da empresa. A marca corporativa sempre prevalece sobre a de um produto ou linha de produto, aparecendo em destaque. Os dados analisados demonstram que, divulgando dessa forma, agregam-se valores e conceitos à marca em geral e não somente a uma linha de produtos, de modo que todas as linhas e a empresa em si são beneficiadas.

Considerações finais

A partir deste estudo, pode-se dizer, inicialmente, que os gestores das grandes indústrias do segmento alimentício do Paraná decidiram adotar os programas de MSC devido, principalmente, a pressões vindas do ambiente interno e externo. Dessa forma, de acordo com a pressão sofrida e abrangência do mercado da empresa, maior a sua atuação social. A atuação social, por sua vez, trouxe várias mudanças, sobretudo no âmbito cultural das empresas. Entre as principais estão: a reformulação de elementos como missão, visão, valores, objetivos, estratégias, diretrizes e valores sociais que foram incluídos no negócio das empresas.

Outra mudança significativa diz respeito à tomada de decisões, oportunidade em que a alta administração passou a se basear não somente nos resultados gerados, mas também nas implicações que suas ações possam vir a ter junto à comunidade e ao meio ambiente. Isso indica que houve um alinhamento entre as estratégias de MSC e as da empresa de um modo geral, ainda que a utilização de MSC tenha se mostrado em fase inicial, particularmente no que se refere aos seus desdobramentos na comunicação.

Com relação à divulgação propriamente dita, houve uma clara influência do ambiente externo – concorrência, sociedade, acionistas, bolsa de valores – na decisão dos gestores, especialmente por meio de observações do que acontecia no mercado em termos de questões e programas sociais. Essa influência fez com que não houvesse receio, da parte dos gestores, em comunicar o que as empresas fazem socialmente.

As mudanças percebidas pelos gestores, perante as ações de comunicação, referem-se a alterações na identidade corporativa e no seu gerenciamento, já que antes as empresas relacionavam sua marca, principalmente, a atributos como qualidade e preço. Este estudo, entretanto, revela que não acontece exatamente como apontado pelos gestores, pois como a comunicação se dá de forma diferente entre

os *stakeholders*, a influência na identidade corporativa não se dá de forma homogênea. Assim, quando os gestores citam os elementos sociais agregados às suas marcas, isso é percebido de forma diferente entre os públicos, de acordo com a forma como é realizada a comunicação.

Difícilmente os consumidores têm o conhecimento dessas ações sociais, já que nos veículos e/ou produtos com os quais eles têm contato não foi encontrado qualquer indício da atuação social, seja em embalagens, propagandas, jornais, revistas, pontos de venda etc. Isso implica que, apesar de os gestores afirmarem a utilização de veículos de marketing, isso não é verificado, deixando de explorar uma das características mais fortes do MSC e que geram maior retorno, segundo o quadro teórico apresentado na segunda seção deste trabalho.

Não obstante, entre os públicos em que há a comunicação da atuação social da empresa, os gestores perceberam a influência do MSC na identidade corporativa, pois mudou a forma como estas passaram a ser percebidas e até o comportamento dos mesmos, sendo verificado claramente um dos pressupostos do MSC, que é o compartilhamento de valor. Por outro lado, observa-se, principalmente, que melhorou a receptividade por parte dos mercados para seus produtos, sobretudo dos mercados internacionais.

Os gestores entendem que os funcionários representam o público prioritário nas divulgações. Acreditam na obtenção de ganhos em imagem e reputação, uma vez que observam que os próprios funcionários disseminam, em suas comunidades, o que é realizado por sua empresa e sentem orgulho de pertencerem a ela, atribuindo, assim, maior credibilidade às ações das empresas. Por outro lado, acreditam também que os representantes comerciais e vendedores destacam os atributos por trás das marcas no momento em que negociam os produtos da empresa. Vale ressaltar aqui que esse contato dos representantes comerciais restringe-se basicamente às redes varejistas, não havendo contato com consumidores finais.

Com base nos resultados deste estudo, é possível afirmar que o MSC influi diretamente na identidade corporativa das grandes indústrias do setor alimentício do Paraná. Essa influência, entretanto, ocorre de maneira diferente entre seus *stakeholders*. Quanto mais ligados à empresa, mais informações possuem e, portanto, mais influenciados os gestores acreditam que esses públicos sejam, de modo que uma maior proximidade entre a empresa e o

público-alvo produz um compartilhamento de opiniões e valores.

Implicações teóricas e gerenciais

Acredita-se que este artigo possa contribuir, em um primeiro momento, para o aprofundamento da discussão teórica sobre o marketing social corporativo. Tal possibilidade ganha relevância pelo fato de o conceito de MSC ser pouco explorado pela literatura brasileira, apesar de haver uma vasta discussão sobre os conceitos correlatos a ele. Além disso, este estudo permitiu conhecer de que forma o MSC influencia os elementos constitutivos das comunicações, como públicos, veículos, imagens, mensagens. Desse modo, diferentemente do que foi exposto até então, na construção teórica acerca de MSC, de que a comunicação abrangeria todos os *stakeholders* de uma empresa, o mesmo não acontece nas grandes indústrias do setor alimentício do Paraná, visto que a comunicação é dirigida somente àqueles públicos com os quais há um maior relacionamento, não abrangendo os consumidores, que se acreditava representarem um dos *stakeholders* essenciais.

Outra implicação é quanto à forma como acontece a divulgação. Há aqui uma grande preferência por veículos considerados como dirigidos, a exemplo de jornais e revistas internas, ou direcionados a determinados segmentos, intranet, internet, murais, havendo uma incidência mínima de utilização de veículos de massa, como a televisão. Quando são utilizados jornais de massa, as notícias divulgadas são resultados de trabalhos de assessoria de imprensa, não havendo custo com a compra de espaços publicitários. Essa, aliás, é uma forma direcionada pelos gestores, que citam preferir gastar em projetos sociais do que em divulgação de massa, que possui custos mais altos do que os investidos na comunicação dirigida. Por outro lado, o fato de essa comunicação ser restrita a apenas alguns públicos reflete ainda que os gestores não estão cientes de todos os benefícios que o MSC pode trazer para suas empresas. Isso se evidencia pelo fato de que os resultados apontados ainda se encontram baseados na percepção, quando poderiam ser mensurados e, assim, valorizar mais os programas de MSC dentro das empresas, justificando e aumentando investimentos.

Limitações do estudo

Este artigo destinou-se a explorar a perspectiva dos gestores responsáveis pelos programas de marketing social corporativo das grandes indústrias do segmento alimentício do estado do Paraná. Assim, seus resultados não podem ser generalizados para gestores de outras áreas das empresas nem de níveis hierárquicos

diferentes do estudado. Por outro lado, a referência empírica analisada concerniu a empresas do segmento alimentício de grande porte, sendo bem possível que existam variações de resultados em estudos com empresas de outros portes e de outros segmentos. Neste caso, deve-se considerar que um dos aspectos em que ocorre maior distorção consiste no conteúdo das mensagens, pois, como foi visto nos casos estudados, as informações são diretamente associadas ao negócio da empresa. E por último, as práticas de MSC, conforme apontado pelos gestores, encontram-se em evolução, o que indica a possibilidade de resultados futuros diferentes daqueles descritos neste estudo.

Sugestões para futuras pesquisas

Sugere-se a replicação desta pesquisa em outras regiões, estados ou categorias de empresa. Dessa forma, poderá ser realizada uma análise entre diferentes contextos, podendo-se levantar alterações e fazer comparações da influência do MSC na identidade corporativa. Tal medida permitiria o cruzamento das informações obtidas e a construção de diferentes cenários.

Além disso, pode ser realizado um estudo com *stakeholders* de empresas que vise a identificar se a imagem que eles têm das empresas condiz com a identidade que os gestores objetivam formar. Desse modo, é possível se obter uma perspectiva diferente e contribuir até para a adequação das mensagens transmitidas por meio dos veículos de comunicação.

Referências

- Alves-Mazzotti, A. J., & Gewandsznajder, F. (1999). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. (2a ed.). São Paulo, SP: Pioneira.
- Andrade, L. C. S. (2002). Identidade corporativa e a propaganda institucional. In M. M. K. Kunsch (Org.), *Obtendo Resultados em Relações Públicas* (p. 115-124). São Paulo, SP: Pioneira.
- Balmer, J. M. T. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24-46.
- Balmer, J. M. T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996.
- Berglind, M., & Nakata, C. (2005). Cause-related marketing: More buck than bang? *Business Horizons*, 48(5), 443-453.
- Bittar, L. T. (2006). A Busca da identidade. *GV Executiv*, 4(4), 35-39.
- Cardoso, C. C. (2000). Ética e políticas éticas em contexto empresarial. In S. B. Rodrigues, & M. P. Cunha (Orgs.), *Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira* (p. 306-331). São Paulo, SP: Iglu.

- Connelly, B. L., Ketchen, D. C. JR., & Slater, S. F. (2011). Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 86-100.
- Cox, J. W. (2007). Triangulation. In *International Encyclopedia of Organization Studies* (p. 1250). London, UK: Sage.
- Dacin, P. A., & Brown, T. J. (2002). Corporate identity and corporate associations: a framework research. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 254.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2002). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. London, UK: Routledge.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2000). *Handbook of qualitative research*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- File, K. M., & Prince, R. A. (1998). Cause related marketing and corporate philanthropy in the privately held enterprise. *Journal of Business Ethics*, 17(14), 1529-1539.
- Fombrun, C., Gardberg, N., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- García, I., Gibaja, J. J., & Mujika, A. (2001). Marketing social corporativo: la respuesta a una demanda social. *Estudios Empresariales, Deusto*, (105), p.26-32.
- Gray, E., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 595-702.
- Greenfield, W. M. (2004). In the name of corporate social responsibility. *Business Horizon*, 47(1), 19-28.
- Hatch, M. J. (2012). The pragmatics of branding: an application of Dewey’s theory of aesthetic expression. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), p. 885-899.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (4a ed.). São Paulo, SP: Summus.
- Lindridge, A., Macaskill, S., Gnich, W., Eadie, D., & Holme, I. (2013). Applying an ecological model to social marketing communications. *European Journal of Marketing*, 47(9), 1399-1420.
- Maignan, I., & Ferrel, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Manning, P. K. (1979). Metaphors of the field: varieties of organizational discourse. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 660-671.
- Markwick, N., & Fill, C. (1995). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396-409.
- Massó, R. G. (1998). *El beneficio de compartir valores: marketing social corporativo, una nueva estrategia para diferenciar las marcas*. Bilbao, ESP: Ediciones Deusto.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.
- Melo Neto, F. P., & Froes, C. (1999). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Minguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Revista de Estudios de Comunicación*, 8(1), 303-321.
- Moingeon, B., & Ramanantsoa, B. (1997). Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 383-395.
- Nickels, W. G., & Wood, M. B. (1999). *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro, RJ: LTC.
- Oliveira, J. S., & Vieira, F. G. D. (2008). Produção simbólica e sustentabilidade: discutindo a lógica da salvação da sociedade pela mudança nos modos de consumo. *Caderno de Administração*, 16(2), 35-43.
- Pringle, H., & Thompson, M. (1999). *Brand spirit: how cause related marketing builds brands*. Chichester, UK: Wiley.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3^a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Saiz, F. J. B. (2005). *Marketing social corporativo: la acción de la empresa*. Madrid, ESP: Ediciones Pirámide.
- Sauerbronn, J. F. R., Cerchiaro, I. B., & Ayrosa, E. A. T. (2011). Uma discussão sobre métodos alternativos em pesquisa acadêmica em marketing. *Gestão e Sociedade*, 5(12), 254-269.
- Schneider, R. (2006). *Marketing social corporativo nas indústrias do Paraná*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Maringá, Maringá.
- Sharfman, M. (1994). Changing institutional roles: the evolution of corporate philanthropy, 1883-1953. *Business and Society*, 33(3), 236-269.
- Sorj, B. (2000). *A nova sociedade brasileira*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Tarenou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). *Management research methods*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Torres, C. (2001). Responsabilidade social das empresas. In C. A. T. Silva, & F. S. Freire. (Orgs.), *Balanco Social: teoria e prática* (p. 18-42). São Paulo, SP: Atlas.
- Van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5), 340-55.
- Vieira, F. G. D. (2013). Perspectivas e limites da pesquisa qualitativa na produção de conhecimento em marketing. *Revista de Negócios*, 18(1), 10-24.
- Vieira, F. G. D., Higuchi, A. K., Schneider, R., & Corrêa, P. S. A. (2013). Marketing social corporativo: estado-

da-arte e proposição de um esquema conceitual.
Revista de Ciências da Administração, 15(37), 37-51.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative research: from start to finish*. London, UK: Sage.

Received on June 2, 2015.

Accepted on September 28, 2015.

License information: This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.