

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**RESPONSABILIDADE E MARKETING SOCIAL: ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA DE CELULOSE E PAPEL DO LESTE DE MINAS GERAIS**

CAIO PAIVA CONDÉ

JUIZ DE FORA
2018

CAIO PAIVA CONDÉ

RESPONSABILIDADE E MARKETING SOCIAL – ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA DE CELULOSE E PAPEL DO LESTE DE MINAS GERAIS

Monografia apresentada pelo acadêmico Caio Paiva Condé ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Gomes de Almeida

JUIZ DE FORA
FACC/UFJF
2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente aos meus pais, Julio e Gilcimar, pelo amor e carinho a mim dedicados em todos os dias de minha vida, sem eles não teria chegado até aqui.

Agradeço a minha irmã, Tammy, por se minha melhor amiga e sempre ficar do meu lado.

Agradeço ao professor, Danilo, por todo conhecimento transmitido durante a faculdade.

Agradeço ao meu orientador, Thiago, por aceitar ser guia e me ajudar a concluir esse trabalho.

Agradeço aos meus amigos, Yanne e Lucas por estarem juntos comigo durante toda a graduação e por terem feito dessa experiência algo inesquecível.

Agradeço a minha equipe de trabalho por me proporcionar experiências desenvolvidoras para meu lado profissional e pessoal e por me fazer parte do grupo.

Agradeço a todos os meus amigos e demais familiares pelo incentivo e apoio que me deram durante minha vida, sem vocês minha história não seria a mesma.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2018.

Caio Paiva Condé

¹LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

²Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

**ATA DE DEFESA DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao ____ dia do mês de _____ de _____, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de _____

_____, discente regularmente matriculado(a) no Bacharelado em Administração sob o número _____, intitulado _____

_____. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente _____ (aprovado(a)/reprovado(a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, ____ de _____ de _____.

Prof.
Orientador(a)

Prof.

Prof.

LISTA DE ABREVIATURAS

Celulose Nipo Brasileira S/A	CENIBRA
Coordenação de Comunicação Corporativa e Relações Institucionais	ASPRE-C
<i>GreatPlaceToWork</i>	GPTW
Índice de Desenvolvimento Humano	IDH
Índice Mineiro de Responsabilidade Social	IMRS
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	IBGE
Organizações não Governamentais	ONG's
Responsabilidade Social Corporativa	RSC

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Responsabilidade social	19
Quadro 2 - Diferença entra filantropia e compromisso social.....	22
Quadro 3 - Área de atuação Social	23
Quadro 4 - Regionais.....	29
Quadro 5 - Tabela de investimentos sociais Cenibra 2017	37
Quadro 6 - Métodos de avaliação de Patrocínio.....	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Vista aérea da empresa	28
Figura 2 - Contém cultura em Ipaba.....	32
Figura 3 -Projeto de geração de trabalho e renda	35
Figura 4 - Projeto ação e cidadania	36

RESUMO

O presente trabalho buscou analisar como a Cenibra, empresa de celulose do leste de Minas Gerais, trabalha ações de assistência social nos municípios onde atua e como avalia os projetos sociais que patrocina nos municípios onde atua. Para a análise do caso foi necessário definir questões como gestão social, responsabilidade social corporativa e o marketing social. Para levantamento de dados foi feita análise documental, além de um diário de campo, com a experiência do autor sobre o projeto social do qual participou diretamente. Este estudo de caso visou analisar como uma grande empresa lida com um dos temas mais recorrentes na área corporativa nos últimos anos, a responsabilidade social da empresa privada frente à sociedade. Entre os aspectos mais relevantes deste caso foi a definição do método de avaliação dos projetos sociais e como o marketing social é trabalhado para a divulgação de resultados das ações sociais. A partir do questionamento foi possível identificar os métodos de avaliação utilizados pela Empresa, dando relevância aos pontos-chaves e como eles impactam na decisão de escolha. Por fim, foi de grande valia compreender o processo avaliativo de forma que suas características visam atender as características próprias da empresa e também da sociedade de forma a desenvolver um trabalho conjunto e benéfico para ambas as partes.

Palavras-Chave: Gestão Social. Responsabilidade Social Corporativa. Filantropia. Marketing Social.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	6
LISTA DE QUADROS	7
LISTA DE FIGURAS	8
RESUMO	9
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Objetivo	11
1.2 Importância do projeto.....	11
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Estruturação da proposta	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Gestão Social	13
2.2 Responsabilidade Social: Promoção nas organizações	15
2.2.1 Evolução da responsabilidade social para as empresas	16
2.2.2 Responsabilidade social e posicionamento de mercado	17
2.2.3 Responsabilidade social interna e externa	18
2.3 Marketing social	20
2.3.1 Compromisso social x filantropia.....	21
2.3.2 Atendimento a sociedade.....	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
4 A CENIBRA.....	28
4.1 A Empresa	28
4.2 A empresa e a responsabilidade social	30
4.3 Ações sociais	32
4.3.1 Cultura e esporte.....	32
4.3.2 Projetos de geração de trabalho e renda	33
4.3.3 Social e cidadania	35
4.3.4 Investimentos.....	36
4.4 Divulgação.....	38
4.5 Análises de Dados	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
6 REFERÊNCIAS	44
ANEXO A	48

1 INTRODUÇÃO

Com maior destaque nos últimos anos, as empresas socialmente responsáveis têm empregado seu capital em programas e atividades que visam desenvolver a sociedade da qual fazem parte. Segundo Galego-Alvaréx, Formigoni e Antunes (2014) as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), tem crescido nos últimos anos nas empresas por todo o mundo e são comumente utilizadas como vantagem competitiva e como meio de estabelecer melhores relações entre os *stakeholders*, que segundo Freeman (1994) são qualquer público que afeta a empresa ou por ela é afetado em seus objetivos organizacionais.

Para Claro e Claro (2014) o impacto que os investimentos a longo prazo causam em práticas ambientais e sociais estão diretamente ligados aos seus desempenhos em sustentabilidade. É importante saber qual impacto é mais importante para os *stakeholders*: investir em sustentabilidade de forma estratégica ou relatar *cases* de sucesso quando houver retorno estratégico frente ao investimento.

Diante desse cenário, torna-se cada vez mais importante uma análise da estrutura social na qual a empresa está inserida para que os investimentos propostos não só causem um impacto imediato como também resultem em ações que influenciem o futuro, o ganho real estratégico e o desenvolvimento social.

O ranking de melhores empresas para se trabalhar segundo a *GreatPlaceToWork* – GPTW (2017) relacionam diversas empresas pelo Brasil e pelo mundo que desempenham relevante trabalho social. Entre as cinco melhores empresas para se trabalhar no Brasil, estão a 1ª Elektron, 2ª Laboratório Sabin, 3ª Kimberly Clarck Brasil, 4ª Magazine Luiza e 5ª GAZIN.

Uma avaliação dos Relatórios de Sustentabilidade dessas empresas mostra que todas elas têm ações sociais comuns como proteção e consciência ambiental, incentivo a cultura e desenvolvimento social. No quesito educação e preservação ambiental, assim como, promoção a cultura e educação é de conhecimento público a falta de acesso a grande parte da população. Visto o esforço das empresas privadas em atuar nas áreas destacadas nota-se a deficiência do governo em suprir de forma eficiente o acesso social a essas demandas. Dessa forma, é notável que a participação das empresas privadas na esfera social, faz-se necessária para o desenvolvimento das comunidades do Brasil.

Para auxiliar as empresas detentoras de capital a empregarem seus esforços e recursos de maneira eficiente o Marketing Social surge como uma ferramenta de auxílio, para que as decisões tomadas sejam as mais assertivas possíveis. As avaliações das necessidades

individuais de cada comunidade são guias importantes e auxiliam na tomada de decisão das grandes corporações. Além disso, entender as necessidades do seu público alvo, também pode contribuir na tomada de decisão relativa ao canal de comunicação melhor utilizado para estabelecer contato com o social.

Aliando-se o esforço da empresa privada com o desenvolvimento social é possível que maiores oportunidades sejam geradas nos municípios, possibilitando, portanto, maior inclusão social e desenvolvimento das comunidades de nosso país.

1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo geral compreender como a empresa estudada realiza a escolha dos projetos sociais patrocinados.

1.2 Importância do projeto

Frente a diversas ações de cunho filantrópico e ações sociais de curto prazo realizadas em nosso país é fundamental entender como uma grande empresa escolhe e realiza seus investimentos sociais. A análise dos resultados auxilia a enxergar o panorama social e empresarial do país, frente ao desenvolvimento de ações sociais, promovidas por empresas de capital privado. O contexto vivenciado pela empresa estudada permite contemplar um panorama amplo, frente aos diversos municípios nos quais existem programas patrocinados pela organização e qual o resultado desses projetos.

1.3 Justificativa

O presente trabalho objetiva entender quais os métodos de escolha dos projetos sociais e indicadores que auxiliam na tomada de decisão.

As ações de Responsabilidade Social devem ser úteis para atender os diversos grupos de interesses, além de, para ser realmente eficiente, englobar mudanças em três áreas específicas: econômica, social e ambiental.

Com o trabalho das empresas de capital privado é possível que muitos municípios, principalmente os de pequeno porte, sejam atendidos mesmo que de forma paliativa por projetos que incentivam e contribuam com acesso às formas básicas de educação, cultura, esporte e lazer.

Além disso, é importante salientar que o programa de patrocínio a projetos sociais acontece como contrapartida, ao fato de que, toda e qualquer empresa de grande porte,

causam um significativo impacto ambiental e socioeconômico onde desempenham suas atividades. Dessa forma, as ações de cunho social, são realizadas como forma de balancear a relação entre empresa x municípios, melhorando sua imagem perante a sociedade.

Assim, esse trabalho avalia o método de escolha das ações sociais patrocinadas nos municípios de atuação da Cenibra.

1.4 Estruturação da proposta

A proposta de pesquisa aqui realizada está fundamentada em uma estrutura dividida em seis capítulos, sendo estes:

Primeiro capítulo: contextualiza o tema a ser desenvolvido. Inicia-se com uma breve introdução, sendo seguida pela formulação da situação-problema. A partir de então, são descritos o objetivo, a importância do estudo, a justificativa deste, a delimitação do tema, o referencial teórico utilizado e por último, traz a estruturação da proposta.

Segundo capítulo: Desenvolvimento de aspectos fundamentais acerca da gestão e do Marketing Social para entendimento do contexto, conceituando os assuntos tratados e apresentando a realidade da Empresa objeto de pesquisa a respeito do tema proposto.

Terceiro capítulo: nesse espaço, será explicitada a metodologia para a construção da pesquisa.

Quarto capítulo: descreve a Empresa objeto de pesquisa e suas práticas a respeito de suas ações e Marketing Social. Também nesse capítulo são descritos com dados, quais são os municípios de atuação da Empresa e qual é o impacto causado pelas ações sociais patrocinadas. São discutidos os resultados da análise de dados da Empresa e qual a percepção adquirida a partir do trabalho proposto.

Capítulo cinco: Considerações finais a respeito do assunto e da análise de dados colhida.

Capítulo seis: Referências utilizadas para a produção deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção versa sobre o referencial teórico para a contextualização do tema. Primeiro será tratada a gestão social sobre o ponto de vista governamental. A segunda foca na responsabilidade social frente às comunidades e como as empresas privadas trabalham para desenvolver a sociedade onde estão inseridas. Por fim, o tópico sobre marketing social expõe a importância da visibilidade das ações sociais, promovidas pela organização a fim de gerar transformações sociais, mudanças éticas, promoção de direitos humanos e igualdade social.

2.1 Gestão Social

Segundo Carvalho (1999), quando falamos em gestão social, estamos nos referindo à gestão das ações sociais públicas. A gestão do social tem por objetivo atuar na gestão das demandas e necessidades da sociedade. Tenório (2012) ainda define a gestão social como um processo gerencial dialógico entre diferentes sujeitos sociais, na qual, a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação em busca do bem comum. Dessa forma a gestão social visa atender a demanda gerada por cidadãos.

Por essa ótica é possível perceber que a gestão social trata de ações discutidas e trabalhadas em prol do atendimento das necessidades sociais, ou seja, atendimento a sociedade no geral e suas demandas.

A gerência de recursos pautada na constante melhoria da sociedade ganhou espaço com o crescimento do terceiro setor e com a necessidade das empresas privadas de administrarem os resultados de seus programas sociais. No entanto, gerir ganhos sociais não é o mesmo que administrar riquezas e matéria prima.

Do ponto de vista social, um recurso financeiro transformado em ganho para a sociedade, deve atender a objetivos que favoreçam o crescimento/desenvolvimento social, ou seja, deve ser responsável por promover transformação social e fomentar seu desenvolvimento, ao mesmo tempo, em que atende suas necessidades.

A gestão social possui características próprias marcantes se comparadas aos outros padrões de gestão. Como o foco da gestão privada é a acumulação de capital e maximização da utilização de recursos, a avaliação de resultados tem que considerar índices e/ou mudanças sociais para avaliar a eficácia dos investimentos.

Um investimento mal planejado pode ocasionar perda financeira ou atendimento precário às necessidades sociais. Tendo tal ponto em vista, as empresas que investem em

ações sociais, tendem a estudar a sociedade para entender como trabalhar de forma construtiva o desenvolvimento da mesma.

Para avaliação social podem ser analisados índices como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do município, encontrado no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Além disso, outras informações importantes podem ser avaliadas, tais como, o índice de escolaridade, segurança, emprego, cultura e apoio ao esporte. Mesmo que o projeto não seja voltado exclusivamente para nenhuma dessas variáveis, elas são fundamentais para a construção e abordagem das ações desenvolvidas, pois servem de base para a tomada de decisão sobre os projetos a serem concebidos.

Compreender a comunidade na qual se trabalha é essencial para alcançar bons resultados com os programas ofertados. Quando empresas privadas aderem ao fomento de ações sociais, é importante que a escolha dos projetos seja destinada a atender às necessidades específicas do município contemplado. Diferente das políticas promovidas pela gestão municipal os investimentos empresariais, normalmente, não estão veiculados a questões políticas, podendo focar em áreas ou assuntos que não são abordados comumente na gestão pública.

As políticas sociais garantem notabilidade e credibilidade às empresas quando são reconhecidas pela comunidade, aumentando a visibilidade, confiabilidade e reconhecimento da marca. Em tempos de política conturbada e inúmeros casos de corrupção ativa e passiva nas esferas governamentais, fomentar projetos através de leis de incentivo, também é uma forma de gastar de forma racional e efetiva a verba pública.

É importante notar que mesmo com a capacidade de desenvolvimento social e o esforço mútuo entre o público e privado nem todo investimento social ocorre por generosidade das partes. Enquanto o governo visa ser reconhecido por suas marcas e atuações sociais, as empresas querem influenciar o meio onde atuam.

O poder de atuação social, pode funcionar como instrumento de dominação social, hora recompensando comunidades estratégicas em detrimento de comunidades pouco rentáveis ou sem valor organizacional. Por essas razões, para que a gestão social tenha maior eficácia, as relações entre sociedade e empresa devem ser pautadas na confiança e transparência.

A despeito disso é comum que empresas, principalmente as de grande porte, realizem ações sociais como contrapartida as ações de impacto social causados por sua atividade principal, visto que, toda e qualquer empresa transforma ou causa algum dano ao meio no qual está inserida.

O Marketing Social desenvolvido pelas organizações, que tem práticas voltadas para o desenvolvimento social, entra em ação para divulgar e gerar reconhecimento das ações sociais praticadas pelas organizações. Tal prática ajuda a construir o interesse público e a moldar a sociedade cooperando com seu desenvolvimento e crescimento. Com essa ferramenta se garante a visibilidade das atividades desenvolvidas e alicerça a ideia de reconhecimento frente à sociedade.

2.2 Responsabilidade Social: Promoção nas Organizações

Muito se fala sobre a responsabilidade social das empresas privadas, mas, para entendimento do tema é preciso primeiro saber suas origens. A definição do termo, Ação Social, teve origem na sociologia com Weber (1922), em sua obra póstuma, Economia e Sociedade, onde este a define como ação praticada por indivíduo e que tem consequências junto à sociedade.

O crescimento e a diversificação das grandes instituições nos principais países industrializados revelam que o papel da empresa na sociedade não se restringe meramente à produção de bens ou à prestação de serviços em condições eficientes, nem se limita à maximização do lucro para os acionistas. As organizações passam a assumir o papel de geradoras de riquezas, mas agora, em um sentido mais amplo.

Ações sociais afetam e transformam a sociedade em alguma de suas esferas e as empresas privadas, grandes detentoras de capital, convertem parte de seu capital para ganhos sociais, prática com origem durante revolução industrial. O que mudou com o passar dos anos é a forma como as ações acontecem e a maneira como o comportamento foi reconhecido pela sociedade e pelas corporações.

Uma definição única para responsabilidade social é inexistente, visto que, com o passar dos anos seu conceito foi construído e adaptado à realidade da época.

Contemporaneamente é comum que empresas privadas atuem em conjunto à sociedade promovendo a chamada responsabilidade social. Drucker (1995) relata que esse costume cresceu visto a ineficiência do governo em cumprir suas obrigações sociais.

A responsabilidade social das empresas está presente em diversas esferas sociais como saúde pública, segurança, educação e comunidade. Tais esferas são comumente contempladas com ações que beneficiam a sociedade e visam garantir seu desenvolvimento. Além do impacto social, ações desse tipo trazem benefícios para as empresas que as promovem visto que, o desenvolvimento dos negócios, normalmente, acontece melhor em sociedades plenamente estruturada do que em sociedades problemáticas.

Sen e Bhattacharya (2001), Angelidis e Ibrahim (1993), enfatizam que a responsabilidade social corporativa, é aquela executada pelas empresas ou corporações, visando a inclusão do bem estar da sociedade na contabilização dos resultados, e a adoção de políticas consistentes com expectativas e valores sociais. Para as empresas adeptas a práticas sociais, tais ações, podem ser exploradas pelo seu departamento de marketing.

Massó (1998), Pringle e Thompson (2000) expõem que ações sociais seriam parte de um programa de marketing social corporativo, em que as ações sociais são utilizadas para conseguir vantagem competitiva. Essa ideia é reforçada por Araújo *et al.* (2004), onde afirma, que a responsabilidade social corporativa pode ir além da filantropia, trazendo vantagem competitiva e agregando valor à marca comercializada pela empresa.

Para isso, conhecer o contexto social do município onde se pretende realizar a ação é de extrema importância face a necessidade de atender esferas sociais que o governo não alcança. Reconhecer a necessidade do município, seus pontos fortes e fracos, ajuda na tomada de decisão sobre qual projeto patrocinar e que ações priorizar para potencializar o desenvolvimento social. Esse esforço gera, socialmente, um reconhecimento pela marca da empresa, criando preferência pelos seus produtos e serviços, contribuindo para a boa imagem da corporação e a manutenção de suas relações com a sociedade. Além disso, funciona como contrapartida frente aos impactos causados pela atividade da empresa, minimizando os problemas causados pela organização.

Investimentos que combinam identificação de valores pessoais e ganho em ativo social são mais interessantes para despertar a motivação da comunidade. Essa atitude gera empenho a respeito do trabalho social desenvolvido junto aos municípios alvo das ações, potencializando resultados e alcance.

A parceria entre o público e privado tende a ser bem-sucedida a partir do comprometimento das duas partes, sendo de extrema importância que o processo ocorra de maneira organizada e com comprometimento para um resultado satisfatório e sustentável, visando contrabalancear os impactos gerados pela empresa.

2.2.1 Evolução da Responsabilidade Social para as Empresas

Segundo Asheley (2002, p. 7) o termo Responsabilidade Social Corporativa (RSC), em uma visão expandida, “[...] refere-se a toda e qualquer ação empreendida por uma empresa que contribua para a qualidade de vida da sociedade”.

A RSC tem a desafiadora tarefa de harmonizar interesses privados dos acionistas aos interesses coletivos de outros *stakeholders*, provendo resultados financeiros e socioambientais

a curto prazo e garantindo a perenidade de recursos da organização no longo prazo. Atualmente, persistem as contradições em relação à RSC quanto a real responsabilidade na contenção de danos e externalidades por parte de práticas das empresas, assim como, ao objetivo exclusivo de retorno financeiro. De fato, a noção de RSC de que negócios têm responsabilidades para além do lucro continua ambígua e essencialmente contestada.

A constante evolução dos meios de comunicação, a propaganda e o marketing foram os responsáveis pela transformação e promoção das grandes marcas e dos valores agregados à sua imagem. Os valores, antes normalmente atribuídos somente aos produtos comercializados pelas organizações, tomaram uma nova proporção frente à sociedade e hoje representam características inerentes à humanidade como segurança, amizade, valores emocionais e confiança.

O marketing social reconhece a importância dessas características para construir os fundamentos de uma marca e transformá-la em muito mais, do que apenas um nome.

Para o marketing atual, é necessário que seus consumidores não saibam apenas o que estão adquirindo, mas o que há por trás da idealização do produto. A marca forte aliada as práticas sociais, conferem a uma empresa uma identidade maior, algo como uma “alma”, com força e vontade de fazer diferente, e essa característica é incorporada e fortalecida pelos trabalhos sociais. Chamar a atenção dos consumidores para mais do que somente produtos e serviços é trabalhar com a emoção dos clientes e criar um vínculo com a sociedade. Dessa forma, o marketing trabalha também, para minimizar os impactos causados pela atividade fim da empresa.

2.2.2 Responsabilidade Social e Posicionamento de Mercado

A geração atual não está satisfeita somente em consumir algum produto ou serviço de alguma empresa. Para os novos consumidores a relevância social, transparência e ética estão entre os valores que se espera que uma empresa séria promova. Por essa razão as organizações estão trabalhando cada vez mais em práticas de responsabilidade social para garantir sua sobrevivência e lugar de destaque no mercado.

Segundo, Bittiencourt e Carrieri (2005, p. 11):

O conceito de responsabilidade social originou-se do impacto e influências cada vez mais significantes das organizações na sociedade, interferindo no meio ambiente, na infraestrutura urbana no relacionamento humano e nas mudanças de valores culturais.

Trabalhar com responsabilidade social nas áreas de atuação da empresa, exige engajamento em ações comunitárias e transformações nas comunidades objeto do projeto. Para isso as ações podem estar relacionadas a uma necessidade específica da comunidade ou a algum dano causado pela organização. As áreas sociais mais trabalhadas são justamente aquelas com maior déficit de investimento pelo governo e abrangem serviços ambientais, saúde, educação, segurança e lazer.

Para Grajew (2000, p. B-2):

[...] o conceito de responsabilidade social está se ampliando, passando da filantropia que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, cliente, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais.

Quando as ações sociais têm impacto na comunidade e contribuem com o desenvolvimento social conquista-se o apoio da população, o que contribui com a imagem de uma marca e seu reconhecimento. Tal reconhecimento gera visibilidade, por parte dos consumidores, aos projetos sociais da Empresa o que estimula suas ações e suscita maior amplitude visual para os resultados dos projetos sociais.

Assim, Sucupira (2001, p. 124) nos mostra:

O compromisso permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente melhorando a qualidade de vida de seus empregados e suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

No entanto para que uma organização seja reconhecida como uma empresa socialmente responsável não basta somente investir em seu público externo e esquecer-se do interno. O retorno aos seus colaboradores e funcionários, a construção de um ambiente de trabalho saudável, comunicação clara e alinhamento de objetivos ajudam a empresa a fortalecer sua imagem, tanto interna quanto externamente. O reconhecimento só é completo quando acontece de forma holística e integrada.

2.2.3 Responsabilidade Social Interna e Externa

A Responsabilidade Social se divide em dois tipos: interna e externa, dissecadas nos parágrafos subsequentes.

A responsabilidade social interna se preocupa com o bem estar dos colaboradores da organização e envolve práticas voltadas para contratação, treinamento e desenvolvimento de

funcionários, benefícios e qualquer outra ação que possa promover benefícios aos colaboradores.

A responsabilidade social externa foca o público externo a empresa, visa à comunidade. Ações de desenvolvimento e apoio ao social estão inclusas aqui. As ações acontecem como doações de produtos e serviços, parcerias com órgãos públicos e Organizações Não Governamentais (ONG's), ações ambientais e projetos que abrangem áreas de responsabilidade do Estado como saúde, educação, segurança pública e geração de emprego e renda.

Melo Neto e Froes (2001, p. 86) desenvolveram um quadro comparativo para o entendimento geral do tema:

Quadro 1 - Responsabilidade social

	Interna	Externa
Foco	Público Interno (Empregados e Dependentes)	Comunidade
Áreas de Atuação	Educação Salários e Benefícios Assistência Médica, Social e Odontológica	Educação Saúde Assistência Social Ecologia
Instrumentos	Programas de RH Planos de Previdência Complementar	Doações Programa de Voluntariado Parcerias Programas e Projetos Sociais
Tipo de Retorno	Retorno de Produtividade Retorno para os Acionistas	Retorno Social Retorno de Imagem Retorno Publicitário Retorno para Acionistas

Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p. 89)

As atuais condições do Brasil de 2018 evidenciam a fragilidade das ações governamentais frente ao desenvolvimento social visto a ineficiência de serviços públicos como educação, saúde e segurança. A pouca eficácia dos projetos governamentais expõe a necessidade da realização de ações de responsabilidade social por parte de empresas privadas. As ações promovidas pelas empresas privadas não só geram resultados como costumam ter foco em localidades, muitas vezes, negligenciadas pelo governo.

A maior visibilidade das ações patrocinadas promove melhor imagem social da empresa, atrelando a mesma, a valores éticos, morais e que favorecem a conexão emocional com o público alvo. Além disso, garantir a visibilidade de projetos sociais pode favorecer

novos investimentos em áreas carentes e continuamente contribuir para o desenvolvimento social.

Dessa forma marketing social e responsabilidade social trabalham mutuamente contribuindo para a promoção da empresa aliada ao desenvolvimento da sociedade e fortalecimento da marca contribuindo para a geração de resultados organizacionais e sociais.

2.3 Marketing Social

O marketing social existe como disciplina a mais de 25 anos. Segundo Kotler e Lee (2005, p. 236) se constitui no “o uso de princípios e técnicas de marketing para promover uma causa social, uma ideia ou um comportamento”.

Coube a Kotler e Zaltman (1971) conceituar o marketing social, e estes utilizaram pela primeira vez o termo, descrevendo-o como sendo o processo de criação, implementação e controle de programas para influenciar a aceitabilidade de ideias sociais. O marketing passa a ser considerado como um instrumento social pela qual um padrão de vida é transmitido à sociedade e, portanto possui responsabilidade social mais ampla, envolvendo toda a sociedade com seus públicos, tendo mais do que responsabilidade meramente econômica.

Atualmente o marketing social é trabalhado de maneira estratégica por grande parte das empresas. Visto como forma de posicionar a empresa ou a marca como fator de transformação social relevante, o marketing social foca suas ações no beneficiário.

O Marketing Social incentiva a adoção de comportamentos, mudanças de atitudes, transformações sociais, mudanças éticas, promove direitos humanos e a igualdade social. Para isso utiliza os princípios de gestão estratégica na promoção dos eventos sociais junto às comunidades onde atua.

Para Pringle e Thompson (2000, p. 3):

Um programa de Marketing para Causas Sociais pode ser desenvolvido por meio de uma aliança estratégica entre uma empresa e uma organização voluntária ou beneficente comprometida com a área de interesse social definida ou diretamente em benefício da “causa” em si.

Segundo Landers, Smith, Lehman e Conner (2006) o marketing social é o processo de criar, comunicar e proporcionar benefícios que o(s) público(s)-alvo quer(em), em troca de um comportamento do público que beneficie a sociedade, sem lucro financeiro para o profissional de marketing. Comportamentos como redução na geração de lixo, proteção do habitat da vida selvagem e conservação da água se encaixam nessa descrição.

O foco em influenciar comportamentos visa gerar um benefício positivo para a sociedade. A utilização de técnicas tradicionais de marketing auxilia no processo de convencimento do público a respeito de alguma prática e tende a gerar resultados satisfatórios para as campanhas promovidas que por sua vez, contribuem para a imagem positiva da organização ocasionando inúmeros benefícios sociais, políticos, econômicos e agregar valor a marca como provedora de fomento social.

Apesar de ser utilizado de forma mais comum por entidades sem fins lucrativos e/ou agências do setor público, o marketing social não é exclusividade desses setores estando também presente em atividades do setor privado.

Para o setor privado, o marketing social, além de vantajoso como propaganda social para a empresa, ainda pode ser aliado ao lado financeiro, já que, existem atualmente no Brasil leis de incentivo ao esporte e a cultura que permitem que as empresas apoiadoras de projetos desse tipo recebam dedução no imposto de renda. Em qualquer nível de negociação essa condição gera uma situação de ganha x ganha da empresa para com a sociedade.

Para Froemming e Souza (2013) o marketing social tem papel importantíssimo no desenvolvimento da responsabilidade social corporativa, uma vez que leva até os atores sociais as informações necessárias para o crescimento como cidadão e como organização, além de procurar interpretar às necessidades de cada um e os anseios desta comunidade.

A área social é a que tem despendido mais atenção dos profissionais, pois estes estão cada vez mais cientes do impacto que suas ações têm causado no meio organizacional, cada vez mais preocupado com a responsabilidade social e com a imagem atrelada à empresa frente aos *stakeholders*.

2.3.1 Compromisso Social x Filantropia

As ações promovidas pelo compromisso social muitas vezes são confundidas com filantropia, devido ao foco nas causas sociais. Entretanto, questões de cunho filantrópico estão ligadas diretamente a doações e caridade. Doações em espécie ou recursos são feitas por diversas empresas a entidades sociais.

Melo Neto e Froes (2001, p. 9), diferenciam filantropia de responsabilidade social da seguinte forma:

A filantropia parte de uma ação individual e voluntária e tem muitos méritos. Mas Responsabilidade Social vai além das vontades individuais – caminha para tornar-se a soma de vontades que constitui um consenso, uma obrigação moral e econômica a ligar o comportamento de todos que participam da vida em sociedade.

Em suma, o que difere compromisso social e filantropia são a responsabilidade e o comprometimento com o resultado após a ação social ser realizada. Muitas empresas fazem filantropia como se realizassem ações de responsabilidade social sem saber a diferença entre as duas.

A filantropia, por mais relevante, ainda é menos efetiva do que as práticas realizadas por ações de compromisso social visto as práticas de gestão e avaliação de resultados empregados pela gestão social. O quadro 2 explana a diferença entres os dois conceitos.

Quadro 2 - Diferença entra filantropia e compromisso social

Filantropia	Compromisso Social
As motivações são humanitárias	Atuação social para além de motivações altruístas entendida como responsabilidade
A participação é reativa e as ações isoladas	A participação é proativa e as ações mais integradas
A relação com o público alvo é de demandante e doador	A relação com o público alvo é de parceria, interdependência, compromisso e partilha de responsabilidades
Não há preocupação em associar a imagem as empresa à ação social	Busca-se dar transparência á atuação e multiplicar as iniciativas sociais
Não há preocupação em relacionar-se com o Estado	Relação de parceria com o Estado, repartir responsabilidade e ampliar alcance das ações de controle
Os resultados resumem-se à gratificação pessoal de poder ajudar	Os resultados são pré-estabelecidos, há preocupação com o cumprimento dos objetivos propostos, são elaborados projetos estruturados, comprometendo-se com sua continuidade
A ação social decorre de uma opção pessoal dos dirigentes	A ação social vai além de uma opção individual dos dirigentes. É incorporada à cultura da empresa, os compromissos sociais são assumidos e publicamente divulgados.

Fonte: Alessio (2004, p. 137)

O marketing voltado para o social surge quando a empresa ou algum de seus dirigentes acredita que existe alguma causa social a ser apoiada ou desenvolvida e coloca seus esforços e a imagem da sua marca em apoio à causa.

Do ponto de vista estratégico, ações sociais, quando promovidas pelas organizações, vão muito além da simples caridade e veicula a marca e a imagem da empresa um conceito que valoriza a importância da ação junto à sociedade. As ações de marketing para causas sociais costumam ser originadas por si mesmas.

Pringle e Thompson (2000, p. 95), afirmam que:

O conceito chave do MCS é que a marca deveria usar ativamente seu compromisso com a entidade filantrópica ou causa como parte da comunicação da marca a seu público consumidor. Esse nível de comunicação é feito, concomitantemente com os valores racional e emocional oferecidos, e deveria ser visto como inerente à própria marca como um todo.

Outro fator que difere as campanhas de marketing com causa social para a filantropia é a duração. Ações filantrópicas costumam ser mais pontuais enquanto ações sociais possuem

um prazo para sua execução, como acontecem com outras atividades de uma organização, possuindo também metas, objetivos e diretrizes.

Ações filantrópicas pontuais visam sanar necessidades imediatas enquanto campanhas planejadas têm um foco no médio ou longo prazo e causam uma mudança mais profunda tanto na sociedade contemplada quanto na imagem veiculada a marca da organização e na sua imagem frente ao social. Por estas razões o marketing social é considerado como ação estratégica.

2.3.2 Atendimento a Sociedade

O Estado deveria ser o responsável por fornecer a sociedade o básico para uma vida justa e digna. Emprego, educação, saúde e segurança estão entre os fatores mais importantes para a manutenção da vida em sociedade.

Quando a esfera pública falha em atender as necessidades a população a ação privada aparece como alternativa para a melhoria social.

Kotler e Roberto (1992, p.1), afirmam que:

Toda nação do mundo está passando por problemas sociais que seus cidadãos e seus governos estão procurando resolver. A solução desses problemas sociais envolve mudança social – a alteração da forma de viver das pessoas e dos grupos pela transformação de práticas negativas ou prejudiciais em práticas produtivas, pela mudança de valores ou atitudes nas comunidades e em sociedades inteiras, e pela criação de novas tecnologias sociais que suscitem as mudanças desejadas e elevem a qualidade de vida das pessoas.

Atualmente, grande parte das ações sociais promovidas por empresas privadas tem seu foco na educação, mas, ações que fomentam arte e cultura, saúde e meio ambiente também lideram a lista de ações sociais mais praticadas conforme denota o quadro 3. Lembrando que não somente essas áreas carecem de investimento, mas são as áreas mais apoiadas pelas empresas privadas com o objetivo de valorização de sua imagem.

Quadro 3 - Área de atuação Social

Ciência e Tecnologia	7,38%
Defesa de Direitos	8,06%
Esporte	16,12%
Meio Ambiente	19,05%
Arte & Cultura	22,71%
Saúde	26,01%
Educação	40,29%

Fonte: Neves (2001, p. 37)

O apoio às áreas que apresentam déficit de investimento governamental auxilia a construir uma sociedade mais justa e a garantir maior oportunidade a quem precisa. Para se alcançar o máximo de eficiência com as atividades desenvolvidas pelos programas assistencialistas é importante que haja uma gestão especializada dos recursos empregados para a melhoria das condições sociais. Nessa etapa o conceito de gestão social surge para auxiliar os tomadores de decisões a direcionar melhor onde devem aplicar seus esforços.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Um método é composto por diversos processos pelos quais se torna possível conhecer uma realidade selecionada, desenvolver determinado produto ou estabelecer procedimentos ou comportamentos desejáveis (OLIVEIRA, 1997). A metodologia científica perpassa pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e posterior explicação do contexto pesquisado (FACHIN, 2001).

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa foi selecionada para este trabalho mediante seu enfoque natural e interpretativo da realidade estudada, o que a qualifica como método de pesquisa para a vida humana em sociedade, e sua ampla utilização em estudos organizacionais.

O método de estudo de caso se enquadra na abordagem qualitativa e caracteriza-se por um cenário harmonioso entre sua natureza epistemológica e a experiência dos envolvidos. Stake (2001) reflete que a ênfase dessa metodologia está na compreensão e na ampliação da sabedoria acerca do tema pesquisado, baseada no conhecimento tácito altamente conectado com a intencionalidade.

Yin expõe alguns dos traços que considera como principais ao método de estudo de caso:

[...] uma investigação científica 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; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência. (YIN, 2001, p. 32-33).

Compreende-se que os estudos de caso possuem algumas características semelhantes: são descrições complexas e holísticas de uma realidade, geralmente baseados em uma ampla gama de dados, coletadas basicamente por observação pessoal e seu relato é informal e narrativo. Assim, um estudo de caso é mais indicado para aumentar a compreensão de um fenômeno do que para delimitá-lo (STAKE, 2001).

Yin (2001) discute que o contexto ideal para a utilização do Método do Estudo de Caso compreende questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, no qual o pesquisador tenha baixo controle de tal cenário abordado que normalmente abrange contextos sociais. Embora se utilize o referencial como ponto de partida, alguns estudos organizacionais enquadram-se em contextos, nos quais o próprio pesquisador se depara com problemas a serem solucionados, sem a possibilidade do uso de experimentos; ou em determinadas situações, nas quais estudos de natureza quantitativa não satisfazem a complexidade dos fenômenos sociais envolvidos.

Selecionado o método, a pesquisa perpassou por três técnicas principais: a observação participante, a elaboração de diário de campo e a análise documental.

A utilização da primeira técnica está intrínseca ao papel do pesquisador em seu ambiente de trabalho, visto que participou da execução de alguns projetos sociais e acompanhou o trabalho de promoção de outros realizados durante o ano de 2017. Portanto, a observação participante é natural, em razão de o pesquisador fazer parte do setor responsável pela promoção dos trabalhos sociais.

Conforme Gil (2008) a observação é a utilização dos sentidos com intuito de adquirir conhecimentos, quando o autor participa, faz referência a participação real do pesquisador na situação pesquisada, assim, assume o papel de membro do grupo. Desta forma, a compreensão de tal cenário é determinada a partir do interior do próprio pesquisador. As principais vantagens dessa técnica compreendem o rápido e fácil acesso aos dados sobre situações em que o grupo se encontra, acesso a informações privadas e facilidade de compreensão do comportamento dos indivíduos pertencentes ao grupo.

Em complemento a participação como observador participante aos projetos avaliados, o autor deste trabalho elaborou um diário de campo no qual relata suas percepções, comentários e reflexões observadas na prática do dia-a-dia.

Conforme Falkembach (1987) no diário de campo se encontram a observação de fatos concretos, fenômenos sociais, acontecimentos, relações verificadas, experiências pessoais do investigador, suas reflexões e comentários. As anotações tendem a descrever com precisão os acontecimentos e estimulam a reflexão sobre eles, servindo como base para análise de resultados.

Utilizar o diário de campo e combiná-lo com outras técnicas de investigação não só contribuiu para o aprofundamento da pesquisa proposta como também foi necessário para o detalhamento de resultados.

As anotações no diário foram elaboradas durante a participação ativa do autor no projeto Escola de Vida, realizado no ano de 2017 e que reuniu professores de Caratinga, Cordeiros de Minas e Pingo d'Água.

A terceira técnica foi selecionada devido ao contato com os projetos realizados pelo setor de Comunicação Corporativa, Relações Institucionais e Instituto CENIBRA (ASPRE-C), durante o período de estágio desenvolvido no setor e em conjunto com a necessidade de estudo dos projetos frente a sua execução. Assim, foram analisados documentos internos e projetos acompanhados, fato que auxiliou no desenvolvimento da problemática da pesquisa.

A análise documental contempla a identificação e análise da documentação com uma finalidade específica e, nesse caso, é ressaltada a necessidade da utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados, de modo a auxiliar a compreensão por meio da contextualização das informações presentes nos documentos. A análise documental deve revelar um reflexo objetivo e claro da fonte original, permitindo a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos (MOREIRA, 2005).

A análise documental foi realizada durante todo o ano de 2017, além dos meses de Fevereiro e Março de 2018, a partir de documentos da organização em pauta, que determinam as diretrizes e padronizações da corporação, o que possibilitou o diagnóstico final da metodologia, expondo sua organização e tratativas dos projetos sociais realizados e patrocinados.

Além disso, foram observados os canais de comunicação da Organização, redes e mídias sociais, a fim de entender como acontece o processo de comunicação externa e interna realizada na promoção dos projetos realizados.

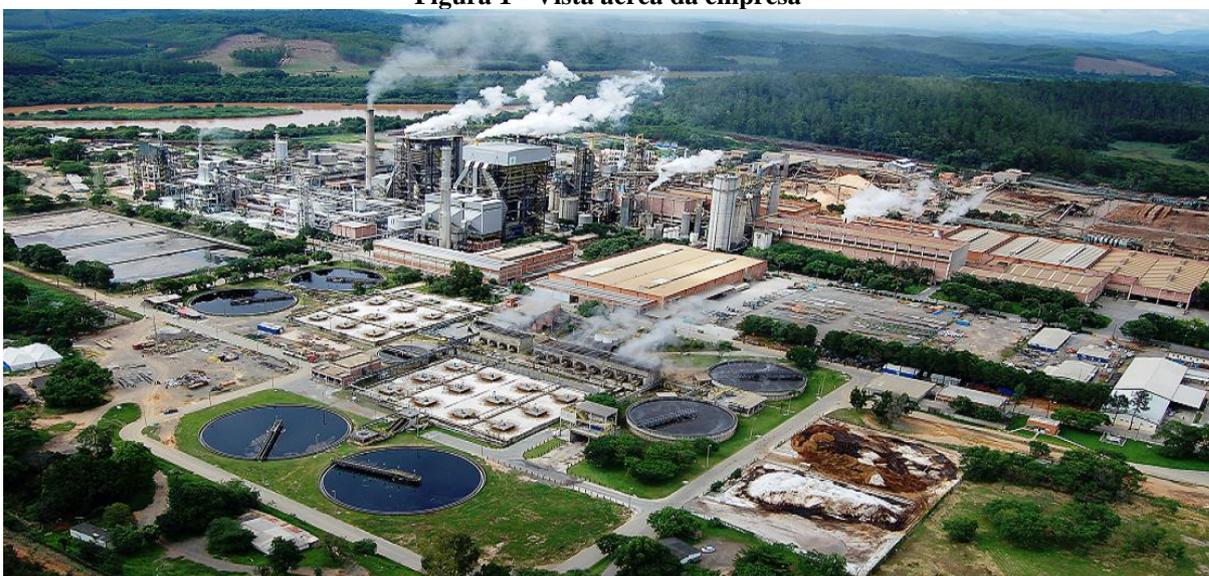
O material estudado foi de extrema importância para entender como a organização trabalha seu marketing interno e externo a respeito dos projetos sociais os quais patrocina e abriu precedente para sugestões e observações sobre o método utilizado.

4 A CENIBRA

4.1 A Empresa

A Cenibra foi fundada no dia 13 de setembro de 1973. Localizada no leste de Minas Gerais, é o resultado do espírito empreendedor da Companhia Vale do Rio Doce – CVRD e da *Japan Brazil Paper and Pulp Resources Development Co.,Ltd.* – JBP, que apostaram no sonho de construir uma grande empresa de base florestal, a partir da transferência de tecnologia do Japão para o Brasil. Na figura 1 tem-se a vista aérea da empresa.

Figura 1 - Vista aérea da empresa



Fonte: Arquivo Interno da Cenibra (2015)

Em 2001, a *Japan Brazil Paper and Pulp Resources Development Co.,Ltd.* – JBP adquiriu a participação da Cia. Vale do Rio Doce – CVRD, atual Vale, assumindo o controle acionário da Cenibra. A JBP é um grupo de empresas japonesas, de larga experiência no relacionamento com o Brasil.

A Cenibra atua em 54 municípios, onde desenvolve diversos projetos socioambientais, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da região.

O quadro 4 dissecas as Regionais de atuação da Empresa. A Cenibra considera como área de atuação qualquer município no qual ela possua terra com plantio de eucalipto.

Quadro 4 - Regionais

Guanhães	Nova Era	Rio Doce
Braúnas	Alvinópolis	Açucena
Cantagalo	Antônio Dias	Belo Oriente
Coluna	Bela Vista de Minas	Bom Jesus do Galho
Coroaci	Bom Jesus do Amparo	Bugre
Divinolândia de Minas	Caeté	Caratinga
Dores de Guanhães	Catas Altas	Córrego Novo
Gonzaga	Coronel Fabriciano	Governador Valadares
Guanhães	Ferros	Iapu
Materlândia	Ipatinga	Ipaba
Paulistas	Itabira	Mesquita
Peçanha	Joanésia	Naque
Rio Vermelho	Mariana	Periquito
Sabinópolis	Marliéria	Pingo d'Água
Santo Antônio do Itambé	Nova Era	Santana do Paraíso
São João Evangelista	Rio Piracicaba	
Sardoá	Santa Bárbara	
Senhora do Porto	Santa Maria de Itabira	
Virginópolis	São Domingos do Prata	
Virgolândia	São Gonçalo do Rio Abaixo	
	Sem-Peixe	

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Para apoiar os negócios em suas iniciativas sociais, contribuindo para a gestão, avaliação de impactos e implantação de projetos sociais e culturais, a Cenibra conta com o Instituto CENIBRA, que é responsável pelo direcionamento da atuação social e pela qualificação do investimento social da Empresa.

O Instituto prioriza o desenvolvimento integrado dos municípios de sua área de atuação, por meio de ações determinadas a partir da dispersão geográfica da base territorial, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), a vocação econômica e a identidade cultural das comunidades. De forma resumida, pode-se definir o direcionamento das atividades do Instituto CENIBRA da seguinte forma:

- Realizar ações e firmar parcerias que contribuam para o desenvolvimento integrado e sustentável das comunidades de sua área atuação;
- Identificar e estimular potenciais de desenvolvimento regional;
- Promover o diálogo constante, bem como manter canais de comunicação permanente com as comunidades;
- Interagir com organizações governamentais e não governamentais;

- Estimular a participação voluntária dos empregados e prestadores de serviços em ações socioambientais.

No próximo tópico aborda-se as ações de responsabilidade social concebidas pela empresa visando a imagem, credibilidade e reputação.

4.2 A empresa e a responsabilidade social

O investimento social corporativo é a destinação estratégica de recursos da empresa (financeiros, humanos, técnicos ou gerenciais) para o benefício público. A eficiência das ações e projetos é constatada quando há geração de valor para todos os envolvidos: iniciativa privada, pública e sociedade civil.

A Cenibra realiza investimentos sociais nos 54 municípios onde atua. O setor responsável por controlar esses investimentos é o de Comunicação Corporativa, Relações Institucionais e Instituto CENIBRA – ASPRE-C.

Informações retiradas do site do Instituto CENIBRA descrevem as ações sociais trabalhadas pela Empresa. As ações têm como premissa proporcionar a melhoria da qualidade de vida, por meio de uma gestão integrada, que garanta trabalho, geração de renda, valorização cultural e formação de consciência crítica nas comunidades.

Além de utilizar o **IDH** para orientar suas ações, o **Instituto CENIBRA** tem como parâmetro o **Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS)**. A responsabilidade pelo IMRS compete a Fundação João Pinheiro, de Belo Horizonte, a base contempla todos os municípios do estado de Minas Gerais e contém indicadores relacionados às dimensões da **saúde, educação, segurança pública, assistência social, meio ambiente e habitação, cultura, esporte, turismo e lazer, renda, emprego e finanças municipais**. Todas as ações do Instituto consideram também a análise da vocação cultural e econômica dos municípios de atuação. As diretrizes de Relações Institucionais da Empresa objetivam também promover o relacionamento positivo com as comunidades dos 54 municípios de atuação, por meio de doações, intervenções de infraestrutura e contatos com lideranças, dentre outras demandas.

A lista base com o IDHM dos municípios de atuação da CENIBRA está localizada no anexo A.

Os projetos patrocinados pela ASPRE-C recebem verba de cinco formas distintas: capital próprio, Lei de Incentivo ao Esporte, a Lei Rouanet, de incentivo a cultura, Fundo para Infância e Adolescência – FIA e o Fundo do Idoso. (CENIBRA, 2018)

- A Lei de Incentivo ao Esporte – Lei 11.438/2006 – permite que empresas e pessoas físicas invistam parte do que pagariam de Imposto de Renda em projetos esportivos aprovados pelo Ministério do Esporte. As empresas podem investir até 1% desse valor e as pessoas físicas, até 6% do imposto devido (BRASIL, MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2018).
- Lei Rouanet: O proponente é autorizado a captar recursos junto a pessoas físicas pagadoras de Imposto de Renda ou empresas tributadas com base no lucro real, visando à execução do projeto. Caso o projeto cultural seja enquadrado nesta lei, os patrocinadores poderão ter o total ou parte do valor desembolsado deduzido do imposto devido, dentro dos percentuais permitidos pela legislação tributária: para empresas até 4% do imposto devido, para pessoas físicas até 6% do imposto devido (ARTE BRASIL, 2018).
- Fundo para Infância e Adolescência – FIA: É um Fundo Público que tem como objetivo financiar projetos que atuem na garantia da promoção, proteção e defesa dos direitos da criança e do adolescente. Os recursos são aplicados exclusivamente nesta área com monitoramento do Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente – CEDCA. Pessoas Jurídicas podem deduzir até o limite de 1% do imposto calculado pelo lucro real (ALAGOAS, 2018).
- Fundo do Idoso: O Fundo destina-se a financiar programas e ações que assegurem os direitos desse público, além de criar condições para promover a autonomia, integração e participação efetiva desse segmento na sociedade. As pessoas jurídicas, optantes pelo Lucro Real, podem doar e deduzir do imposto de renda devido, em cada período de apuração, o total das doações feitas aos referidos Fundos, no entanto é vedada a dedução como despesa operacional. Tal dedução, todavia, somada àquela relativa às doações efetuadas aos Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente (FIA) não poderá ultrapassar 1% (um por cento) do imposto devido (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2018).

Com essas cinco formas de impulsionar o alcance das atividades sociais a Empresa patrocina diversos projetos com focos em cultura, esportes, trabalho, geração de renda, ações de cunho social e que promovem a cidadania.

4.3 Ações sociais

4.3.1 Cultura e esporte

Uma ação que remete à cultura e esporte pode ser visualizada na figura 2.

Figura 2 - Contém cultura em Ipaba



Fonte: Facebook da Cenibra(2018)

Os incentivos a cultura e ao esporte são feitos por meio de leis de incentivo. Em alguns poucos casos, como patrocínio do time da própria Empresa, o capital é próprio da organização.

Os projetos de associados a cultura e ao esporte são encaminhados a empresa por grupos ou pessoas interessados em desenvolver trabalhos sociais. O setor de Comunicação Corporativa realiza uma triagem e seleção dos projetos que se enquadram nas diretrizes da empresa e a partir disso realizam o contato com o patrocinado. Para que o acordo entre as partes envolvidas no projeto seja firmado, acontecem reuniões que promovem melhor ajustamento da proposta. Essa etapa é importante para que os projetos patrocinados atinjam uma melhor eficácia e sejam benéficos para ambas as partes. A divulgação das ações, em sua maior parte, acontecem por parte da Empresa.

As ações culturais e esportivas são fundamentais no processo de desenvolvimento, transformação e evolução social. O Instituto CENIBRA valoriza essa ideia e promove em diversos municípios ações que envolvem espetáculos, capacitação cultural, projetos de inclusão e incentivo ao esporte aliados a práticas educativas.

Atualmente a empresa contempla diversos projetos culturais e esportivos.

- Projetos Culturais: Festival Minas Japão, Jovem que lê constrói uma Sociedade Melhor a Cada Página, Encontro Marcado com Fernando Sabino, Música na Igreja, Contém Cultura, Parque de Histórias, Oiti Instrumental, Turandot, uma sátira chinesa, Corporação Musical Santo Antônio, Projeto Luthier, Cordéis do Cafundó, Contos Locais, Circuito Aquático, Banda de Música de Bugre, Criança que lê constrói uma Sociedade Melhor a Cada Página, Banda de Música de Córrego Novo, Tribos Indígenas, Cine Praça Brasil, Armazém da Viola, Interferências Cênicas, Banda de Música de Canta Galo, Dramaturgia do Lixo, Osquindô – O Show, Caravana das Letras, Objeto de Voo, Real Fantasia.
- Projetos Esportivos: Cidade Olímpica, Estrela do Futuro, Projeto Vencer, Ajudô nas Escolas, Cidadania pelo Esporte, Esporte + Educação = Cidadania, Projeto Ajudou.

Devido a necessidade de atender a diversos projetos e municípios diferentes, o aporte advindo do projeto de Lei de Incentivo a Cultura nem sempre é suficiente para que todas as ações aconteçam de forma simultânea. Visando maior eficácia e alcance dos projetos é feito um trabalho de pulverização da verba entre os municípios contemplando aqueles em situações críticas ou com importância estratégica para a empresa, como resolução de conflitos e manutenção da política de boa vizinhança.

As ações voltadas para cultura e o esporte reduzem o índice de evasão escolar, ajudam no desenvolvimento de pessoas em condição de vulnerabilidade social e garantem o acesso a cultura e ao esporte a parcela da população menos favorecida.

Entre os projetos culturais, os que atualmente merecem destaque são: Encontro Marcado com Fernando Sabino, Contém Cultura e Parque de Histórias. Entre os projetos esportivos são a Cidade Olímpica e o Projeto Ajudou nas Escolas.

4.3.2 Projetos de geração de trabalho e renda

A conjuntura político econômica do Brasil no ano de 2018 fez com que vários postos de trabalho formais fossem fechados. A oportunidade de emprego diminuiu e em municípios carentes a situação parece não ser diferente. Com o objetivo de contribuir com a economia e oportunidade de melhoria de vida nas suas áreas de atuação, a Cenibra investe em programas sociais que visam a geração de emprego e de renda.

A maioria desses projetos acontece como forma de apoio às cooperativas ou iniciativas populares já existentes nos municípios em que a empresa atua. Ressalta-se que o recurso

direcionado a esses projetos acontece por meio de investimento de capital próprio da organização.

Os projetos de geração de trabalho e renda patrocinados pelo Instituto CENIBRA contribuem para o processo de transformação social por meio da promoção da cidadania, desenvolvimento e bem-estar social.

Para determinar os projetos, o Instituto utiliza como parâmetro o **Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)**, a cultura e a vocação econômica de cada município de atuação.

Para garantir continuidade aos projetos de geração de trabalho e renda, o Instituto Cenibra estruturou em 2011 o primeiro módulo do curso Noções Básicas de Marketing para os participantes dos projetos. O conteúdo programático contemplou conceitos importantes de marketing, estratégias e diretrizes para lidar com produto, preço, praça e promoção. As práticas desenvolvidas associadas as atividades de trabalho e geração de renda dos participantes potencializaram o trabalho realizado, capacitando e rendendo retorno monetário aos contemplados.

Os projetos patrocinados são:

AAGRIFIPA, Agricultura Familiar – Unair, Água Limpa, Projeto Ativação, Aprafasc, AMA (Associação de Aviação), Bambu Arte, Comunidade em Ação, Horta Comunitária, Indaiá, Investimento Único, Mulher de Fibra, Padaria Solidária (Cotas), Parcerias Agrícolas, Parceria com Apicultores, Projeto Grace, Sabor Solidário, Tecelãs de Brumal, Temperos e Quitandas (Jorges).

Muitos dos projetos sociais que tratam de geração de trabalho e renda recebem manutenções pontuais em suas ações, seja por meio de investimento em novo maquinário ou por meio de cursos capacitantes para seus contemplados. São patrocínios em festivais que alavancam a produção e a promoção das associações, novas máquinas para melhorar a produção ou termos de adesão a contratos de concessão de área.

Os destaques em geração de trabalho e renda são as parcerias com os apicultores, parcerias agrícolas, Palhas de Indaiá, Tecelãs de Brumal e Projeto Grace. A figura 3 expõe um dos projetos implantados nesse seguimento de atuação.

Figura 3 -Projeto de geração de trabalho e renda

PROCESSO SELETIVO 2018
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO
 CURSO GRATUITO EM BELO ORIENTE
 1 ANO DE DURAÇÃO

INSCRIÇÕES
 25/6 A 5/7
 PADREDEMAN.UNILESTEMG.BR/
 INFORMAÇÕES: (31) 3846-5777

**EMPREENDEDORISMO
 PARA A VIDA**

ACE CDL Colégio Padre de Mão INSTITUTO CENIBRA ESCOLA DE FORMAÇÃO GERENCIAL SEBRAE

Fonte: Facebook da Cenibra (2018)

A seguir a abordagem repousa em projetos sociais e de cidadania que buscam a inserção da comunidade em projetos de relevantes para a construção de indivíduos mais concientes e integrados ao contexto em que vivem.

4.3.3 Social e cidadania

A inclusão social parece ser um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento de uma comunidade. Práticas voltadas a valorização da vida, preservação da biodiversidade, incentivo a educação, garantia de acesso a informação e a cuidados básicos oportunizam o desenvolvimento das comunidades carentes bem como estimulam a inclusão social.

Os projetos patrocinados pelo Instituto CENIBRA são concebidos com o intuito de estimular o desenvolvimento socioeconômico das regiões contempladas reduzindo a desigualdade social, garantindo acesso básico a políticas públicas como tratamento médico e odontológico, reduzindo a desigualdade social, contribuindo assim para a melhora da qualidade de vida nos municípios onde acontecem as ações. Grande parte dos municípios de atuação da Empresa são carentes de benefícios e políticas públicas. Para desenvolver a

comunidade e auxiliar o governo a cumprir seu papel social, a organização investe em programas que melhoram a qualidade de vida dos moradores dessas regiões.

Anualmente os tributos gerados para os cofres do Estado de Minas Gerais e dos municípios da área de atuação da empresa são convertido em projetos que visam um acesso direto a financiamento de políticas públicas e de inclusão social.

Os projetos contemplados são:

Ação e Cidadania, Campanha de Saúde, Capacitar, Conselho Eficaz, Doações Diversas, Parque Multifuncional, Pronon e Voluntariado.

Os maiores destaques são os Projetos Ação e Cidadania e o Conselho Eficaz. Tais projetos atuam juntamente com as prefeituras das comunidades para tentar prestar atendimentos e sanar necessidades básicas como acesso a exames de rotina, cuidados com higiene pessoal, auxílio para emissão de documentos, atividades voltadas ao lazer. Na figura 4 visualiza-se uma ação do projeto Ação e Cidadania.

Figura 4 - Projeto ação e cidadania



Fonte: Facebook da Cenibra (2018)

O tópico a seguir remete aos investimentos sociais que a Cenibra realizou no ano de 2017.

4.3.4 Investimentos

Os investimentos realizados pela Cenibra no ano de 2017 estão relacionados no quadro a seguir:

Quadro 5 - Tabela de investimentos sociais Cenibra 2017

Descrição	Número de Pessoas Beneficiadas 2017	Número de Municípios Beneficiados 2017	Investimentos em 2017 (R\$ mil)
Saúde			158
Ação e Cidadania	6.500	18	120
Campanha de Saúde	3.600	11	38
Educação e Treinamento			140
Projetos de Capacitação Profissional	50	5	33
Escola de Vida	128	4	107
Desenvolvimento Económico			149
Panificação Cotta's	9	1	3
Jorges	15	1	10
Associação de Agricultores Familiares de Ipatinga (AAGRIFIPA)	22	1	10
Grupo de Artesãs de Cachoeira Escura (GRACE)	3	1	10
Comunidade em Ação	22	1	16
Agricultura Familiar- UNAIR	42	1	0
Indaiá	13	1	2
Projeto Bom Jardim Tronqueiras	23	1	20
Fábrica de Costura - AMA	12	1	20
Agricultura Familiar - Cocais dos Arrudas	53	1	20
Facção do Bem	47	1	19
Palmito Pupunha	25	8	19
Meio Ambiente			1.143
Ambiente e Arte	4.550	6	66
Portas Abertas	363	2	93
Cenibra Móvel	2.956	5	13
Campanhas Ambientais	4.216	9	59
Projeto Mutum ⁽¹⁾	-	-	455
Projetos de recuperação ambiental ⁽¹⁾	-	-	311
Monitoramento dos recursos hídricos ⁽¹⁾	-	-	145
Sociocultural			2.784
Parque Multifuncional	12.000	1	167
Projeto Cultural ⁽²⁾	15.000	16	2.617
Outros			2.108
Conselho Eficaz - Infância e Adolescente ⁽³⁾	3.400	56	734
Conselho Eficaz - Idoso ⁽⁴⁾	100	10	654
Projetos Esportivos ⁽⁵⁾	720	6	654
Unidade Integração Empresa e Comunidade (UNIECO)	7.590	1	66
Total			6.482

Notas:

¹Projetos que beneficiam a sociedade como um todo;

²Via Lei Rouanet / Incentivo Fiscal;

³Via Lei de Incentivo ao FIA - Fundo Infância e Adolescente;

⁴Via Fundo do Idoso;

⁵Via Lei de Incentivo ao Esporte.

Fonte: CENIBRA (2017)

Nota-se, pelo quadro 5 acima que os maiores investimentos estão alocados em ações socioculturais e campanhas ambientais. A maior parte das Campanhas Ambientais são desenvolvidas pelo Departamento de Meio Ambiente e Qualidade – DEMAQ e não serão abordadas nesse trabalho pela falta de envolvimento do autor com as atividades patrocinadas por este setor.

Para que ocorram as doações a patrocínio das ações são seguidas normas de avaliação e concessão de patrocínio. Tais normas são descritas no arquivo NORMA DIR-23/11 anexo ao trabalho.

Os principais pontos para avaliação de patrocínio das ações sociais recebidas pela Empresa talvez sejam a adaptação dos projetos ao contexto social no qual a Cenibra está inserida, se o projeto ajuda a desenvolver o IDHM dos municípios de atuação da Empresa e a importância estratégica do município a ser contemplado. Tais fatores somados ainda ajudam a Cenibra a direcionar melhor seus esforços e auferir das ações sociais patrocinadas, desenvolvendo os municípios onde atua e contribuindo assim para o desenvolvimento social.

4.4 Divulgação

A comunicação da Empresa é responsabilidade da Coordenação de Comunicação e Relações Institucionais e Instituto Cenibra – ASPRE-C. O setor é responsável por informar ao público interno e externo dos acontecimentos a respeito da organização.

A divulgação ocorre por diversos canais tais como folhetins internos, portais corporativos e redes sociais. As ferramentas de comunicação são controladas e monitoradas por um profissional da área que responde pela gestão do conteúdo divulgado.

Grande parte da comunicação referente aos programas sociais patrocinados pela Empresa para o público externo acontecem via redes sociais ou através do próprio site da Cenibra e do Instituto. A divulgação de alguns dos programas sociais internos ficam a cargo dos setores responsáveis tais como recursos humanos e desenvolvimento e, apesar do apoio para elaboração de material e conteúdo, não são responsabilidade da área de comunicação.

4.5 Análises de Dados

Os dados analisados têm como objetivo esclarecer como a Cenibra realiza a escolha das ações sociais que patrocinará e como avalia o impacto causado por essas ações nos municípios contemplados. Foi importante levantar as principais diferenças entre ações filantrópicas e ações sociais, apresentadas no quadro 2 deste trabalho. A análise dos projetos,

os métodos de avaliação utilizados pela Empresa colaboram com afirmação de que a Cenibra reconhece as diferenças entre os tipos de ajuda social e pratica o primeiro tipo.

Como observador participante e estagiário da Coordenação de Comunicação Corporativa e Relações Institucionais – ASPRE-C foi possível acompanhar de perto o dia-a-dia dos profissionais responsáveis pela avaliação e seleção dos projetos trabalhados, no entanto, é importante salientar que em um ano na área foi possível observar diversas mudanças na dinâmica de seleção e avaliação dos projetos patrocinados.

Também é importante deixar claro que a maior parte dos municípios de atuação da Cenibra tem como principal fonte de renda a Empresa e dependem direta e indiretamente das iniciativas patrocinadas por ela para ter acesso a cultura, esportes, lazer e acessibilidade social. A Empresa mantém um diálogo saudável com a maior parte das prefeituras dos seus municípios de atuação e conta com seu apoio para realização e monitoramento dos projetos, reforçando a ideia de Araújo *et al.* (2004), que afirma que a responsabilidade social corporativa pode ir além da filantropia, trazendo vantagem competitiva e agregando valor à marca comercializada pela empresa.

O alcance dos projetos é medido pela forma de cômputo de participantes, de maneira que, alguns dos projetos patrocinados possuem vagas limitadas o que facilita a apuração do número de participantes. Nos projetos onde isso não acontece é feita uma estimativa do público participante ou a contagem é feita de maneira estimada pela distribuição de brindes ou contabilização dos serviços prestados no dia, como foi observado pelo participante e relatado em seu diário de campo.

O primeiro evento teve adesão de mais de 60 professores, que receberam em sua chegada um pen drive com as músicas apresentadas durante o evento. Às 16 horas o evento foi finalizado e os professores foram encaminhados para seus respectivos municípios.

A respeito dos métodos de avaliação dos projetos, notou-se que não existe um método pré-definido, havendo em alguns casos a aplicação de questionário ao final do projeto.

Ao final do curso os professores receberam um certificado de participação e foram presenteados com brindes institucionais. Foi ministrada uma pesquisa de satisfação a respeito do curso e dos assuntos abordados.

O impacto gerado pelas matérias de divulgação dos projetos sociais são monitoradas por meio de atividade de *clipping*, mas não há direcionamento dos resultados para as matérias de ação social, no entanto, está sendo elaborado e desenvolvido um método para avaliação que envolva todos os projetos realizados. Apesar da ausência de relatório geral para análise de resultados, os profissionais da área têm como responsabilidade manter contato com a comunidade dos municípios de atuação da Empresa e avaliar a relação empresa x localidade.

Salvo casos pontuais, a imagem da Empresa é vista como grande realizadora de projetos sociais nos municípios onde atua. Trabalhando em conjunto com ONG's, grupos regionais e organizações culturais visando promover a melhor prática possível das atividades que se dispões a patrocinar. O que confirma a hipótese de Pringle e Thompson (2000, p. 3):

Um programa de Marketing para Causas Sociais pode ser desenvolvido por meio de uma aliança estratégica entre uma empresa e uma organização voluntária ou beneficente comprometida com a área de interesse social definida ou diretamente em benefício da "causa" em si.

A grande adesão aos projetos pode ser acompanhada no quadro 5 deste trabalho e reforçam esta avaliação.

É importante salientar que parte dos projetos patrocinados acontece por indicação de alguma área da empresa e por avaliação dos profissionais de relações institucionais presentes na ASPRE-C. Entre esses profissionais estão os responsáveis pelo contato direto e a manutenção das relações Empresa x Sociedade. É por meio deles que a Cenibra recebe grande parte das demandas dos municípios onde atua, sendo uma parte significativa dessas demandas o pedido de patrocínios de ações sociais direcionadas aos municípios a pedido de figuras públicas e políticas da região, sendo assim caracterizadas como demandas políticas.

O Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS) e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dos municípios são um grande direcionador de esforços utilizados pela Cenibra para definir quais e onde cada ação será trabalhada. Tais dados podem ser vistos no Anexo A do presente trabalho que norteiam as tomadas de decisão e a escolha dos projetos. Atualmente os projetos são mais bem avaliados e podem receber uma destinação mais coerente frente a necessidade dos municípios. Mudanças na forma de trabalho revelam significativa evolução dos profissionais da empresa em coordenar seus esforços em prol do resultado dos serviços patrocinados e do desenvolvimento social das áreas de atuação da Cenibra.

A avaliação do conteúdo do projeto patrocinado também é de extrema importância para que ele seja melhor aproveitado pela sociedade onde será cultivado. Dessa forma, reuniões, muitas vezes, acontecem entre a empresa e o responsável pelo projeto para que se defina qual abordagem será utilizada durante a realização da ação.

Além desses métodos o que mais chamou a atenção do observador foi a avaliação regional e cultural das regiões e municípios onde os projetos são implementados. A Empresa se preocupa em valorizar a cultura regional de forma que visa capacitar e potencializar ações e entidades já existentes de modo que o trabalho desenvolvido por moradores do local

contemplado seja valorizado e motivo de destaque para o município gerando reconhecimento e servindo de fonte de renda e orgulho para a região.

O quadro 6 reflete os métodos de avaliação de patrocínio da Cenibra.

Quadro 6 - Métodos de avaliação de Patrocínio

Motivo	Importância	Impacto
Político	O motivo político é caracterizado pela necessidade de atender os municípios que tem maior impacto para a Empresa. O objetivo é atender expectativas dos interessados de maneira que a imagem da Empresa seja solidificada positivamente junto a comunidade melhorando sua aceitação, criando boas relações, minimizando possíveis atritos e melhorando relações potencialmente negativas. Em sua maioria, são solicitados por figuras públicas e políticas dos municípios.	Esse método tende a atender as demandas dos municípios para a Empresa além de minimizar conflitos e melhorar as relações entre sociedade x empresa. Em termos de impacto, é o maior gerador de resultado, visto que apresenta uma relação benéfica para ambas as partes.
IMRS/IDH	Método de avaliação que considera as deficiências do município baseados no IMRS e IDH e seleciona os projetos que melhor atendem as necessidade da região. É avaliado pelos profissionais da área para que tenha o direcionamento mais acertado possível.	Tal método ajuda a atender diretamente as necessidades dos municípios avaliados. É o que mais contribuí para o crescimento das comunidades e desenvolvimento social da região onde os projetos ocorrem.
Conteúdo	Avaliação quanto ao conteúdo do projeto e alinhamento a ideologia das políticas da Empresa. É avaliado pelo profissional responsável por patrocínios e possui grande impacto durante na avaliação do patrocínio.	Método importante para avaliação do que será aplicado as sociedades. A avaliação do conteúdo é capaz de oferecer melhor direcionamento do projeto frente as características únicas de cada município, maximizando assim sua eficácia quando realizado.
Regional/Cultural	Avaliação quanto as características unicas do município e região onde o projeto será implementado. É avaliado pelo profissional responsável se o município possui alguma característica cultural que possa ser valorizada e potencializada por ações de patrocínio.	Método que mais valoriza as características individuais de cada município e região de modo que valoriza e potencializa as caracaterísticas da cultura local enquanto também tem a possibilidade de capacitar a mão de obra local enquanto valoriza seu trabalho

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como objetivo geral compreender como a empresa estudada realiza a escolha dos projetos sociais patrocinados.

A Cenibra trabalha desempenhando papel social importante para os municípios onde atua, e às vezes em conjunto com o governo, para conceder acessibilidade social a municípios carentes.

Pode-se constatar que a Cenibra utiliza um conjunto de informações que envolvem indicadores, fatores políticos, regionais culturais e conteúdo dos patrocínios propostos para escolher quais programas serão levados aos municípios contemplados. Esse método de avaliação de projetos visa avaliar amplamente os projetos de forma a conceder melhor direcionamento para atender as necessidades de cada região agraciada pelas ações sociais patrocinadas.

Frente aos dados levantados nota-se a importância do trabalho desempenhado pela Empresa nos municípios elencados. Sobre a escolha dos municípios para a contemplação dos projetos é importante deixar clara a evolução no processo de avaliação das escolhas. Tal processo está em constante desenvolvimento e aprimoramento visto o empenho da equipe em aprimorar seu trabalho e gerar resultados sociais, contribuindo de forma positiva com a atividade.

Frente a aparente crise do poder público brasileiro no ano de 2018 e sua divisão orçamentária, o desenvolvimento social e conseqüentemente dos municípios de nosso país, mostra-se prejudicado e por este motivo cria um cenário cada vez mais propício para que as empresas desenvolvam ações de responsabilidade social para melhorarem sua imagem frente a sociedade. Com a utilização do investimento privado, conforme a figura 2 pode-se perceber que o alcance das ações sociais e como elas são impactantes para a parcela contemplada da população.

Ainda em relação ao capital investido é evidente que a Cenibra, assim como outras empresas avaliadas como transformadoras sociais, tem grande parcela do seu esforço voltado para atividades relacionadas à proteção do meio ambiente, saúde, capacitação social, cultura e desenvolvimento humano.

Sem o envolvimento da Cenibra e com dependência somente dos fundos enviados pelo governo federal é possível que, a maior parte dos municípios contemplados, estivessem aquém de seu potencial de desenvolvimento social. Por maior que sejam os esforços feitos pela Empresa para levar saúde, educação, cultura e desenvolvimento humano aos seus

municípios de atuação, é relevante salientar que, a empresa privada não deveria ser a principal agente responsável pela transformação e desenvolvimento social.

Em relação aos métodos de avaliação pós-projeto é necessário que sejam implementadas novas formas de análise dos dados para que se possa mensurar da melhor forma o impacto das ações patrocinadas. De posse dos resultados é possível direcionar maiores esforço aos municípios necessitados e extrair maior retorno das ações sociais propostas.

Em suma, a Cenibra se preocupa de forma constante em buscar melhorias em seu processo com o intuito de auxiliar no atendimento das necessidades demandadas pela sociedade da melhor forma possível naquilo que estiver ao seu alcance. Neste sentido, observa-se que a empresa em estudo demonstra interesse e empenho em mudar o panorama cultural e social das comunidades onde atua.

6 REFERÊNCIAS

- ADAM, Avshalom Madhla, & SHAVIT, Tal. (2008). How can a ratings-based method for assessing corporate social responsibility (CSR) provide an incentive to firms excluded from socially responsible investment indices to invest in CSR?. **Journal of Business Ethics**, 82(4), 899-905.
- ALAGOAS. Conselho da Criança e do Adolescente: **Conselho Estadual da Criança e do Adolescente de Alagoas**. Disponível em: <<http://www.conselhodacrianca.al.gov.br/sistemas-e-fundos>>. Acesso em: 01 de mai. de 2018.
- ALESSIO, Rosemeri. Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de posturas ou novos rumos. **Revista Virtual Textos & Contextos**, nº 2, dez. de 2003.
- ANGELIDIS, J. P.; IBRAHIM, N. A. Social demand and corporate strategy: a corporate social responsibility model. **Review of Business**, v. 15, n. 1, p. 7-10, 1993.
- ARTES BRASIL: **Leis de incentivo a cultura**. Disponível em: <<http://artebrasilproducao.com.br/leisdeincentivoacultura#.WviPwH9v8dU>>. Acesso em: 01 de mai. de 2018.
- ARTIACH, Tracy; LEE, Darren; NELSON, David; WALKER, Julie. (2010). The determinants of corporate sustainability performance. **Accounting and Finance**, 50(2), 31-51.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. (2002). Ética e responsabilidade social nos negócios. **São Paulo: Saraiva**, 153.
- BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. **Responsabilidade Social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 45, Edição Especial, p. 10-22, 2005.
- BM&FBovespa (2012). **O Valor do ISE: principais estudos e as perspectivas dos investidores**. São Paulo, SP: Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros.
- BRANCO, Manuel Castelo; RODRIGUES, Lucia Lima. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. **Journal of Business Ethics**, 69(2), 111-132.
- BRASIL. Ministério do Esporte: **Lei do Incentivo ao Esporte**. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva/lei-de-incentivo-ao-esporte>>. Acesso em: 01 de mai. de 2018
- BRZESZCZYNSKI, Janusz; MCINTOSH, Graham. (2014). Performance of portfolios composed of British SRI stocks. **Journal of Business Ethics**, 120, 335-362.
- BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. (2003). Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, 2(1), 79-111.
- CANÇADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, art. 1, p. 681-703, 2011.

CANÇADO, Airton Cardoso; VILLELA, Lamounier Erthal; SAUSEN, Jorge Oneide. Gestão Social e Gestão Estratégica: Reflexões sobre as Diferenças e Aproximações de Conceitos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 10, n. 3, p. 69-84, 2016.

CARVALHO, Maria do Carmo Brati de. (1999) Gestão social: alguns apontamentos para o debate. In RIDO, Elisabete de Melo; RAICHELIS, Raquel. (orgs.) *Gestão social: uma questão em debate*. São Paulo: Educ; IEE.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavaleiro; CESAR, Ana Maria Roux. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo?. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.49, n.4, p. 291-306, 2014.

Devinney, Timothy M. (2009). Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*. 2 (23), 44-56.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro: os anos 90 ea virada do século**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Editora, 1992.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. São Paulo: saraiva. 2001.

FALKEMBACH, Elza Maria Fonseca. Diário de campo: um instrumento de reflexão. *Contexto & Educação*, Ijuí, v. 2, n.7, p. 19-24, 1987.

FROEMMING, L., & SOUZA, N. (2013) A responsabilidade social corporativa e a importância do marketing social. **Revista de Administração**, 8 (15), 69-84.

GALEGO-ÁLVAREZ, Isabel; FORMIGONI, Henrique; ANTUNES, Maria Tereza Pompa. *Corporate social responsibility practices at brazilian firms*. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 1, p. 12-27, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6. ed. Atlas: 2008.

GPTW. Brasil-2017- Grandes Melhores Empresas para Trabalhar. Disponível em: <<https://www.gptw.com.br/ranking/brasil-2017-grandes.htm>>. Acesso em: 01 de mai. de 2018.

GPTW. Melhores empresas para trabalho no Brasil. Disponível em: <<https://www.gptw.com.br/ranking/Brasil-2017-grandes.htm>>. Acesso em 10 de junho de 2018.

GRAJEW, Oded. **Pessoa física em paz com a jurídica. Valor, coluna, empresas e comunidade**. 01 de junho de 2000, p. B-2.

JACKSON, Gregory; APOSTOLAKOU, Androiniki. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: an institutional mirror or substitute?. **Journal of Business Ethics**, 94(3), 371-394.

JENKINS, Heledd. (2004). Corporate social responsibility and the mining industry: conflicts and constructs. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 11(1), 23-34.

JOSEPH, G. P. A.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; FELSBURG, A. V.; IGARI, A. T. Responsabilidade Social Corporativa e Índices de Sustentabilidade: Um Estudo dos Ativos Tangíveis e Intangíveis à Luz da Visão Baseada em Recursos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 12, n. 1, p. 73-88, 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy R. Marketing social: influenciando comportamentos para o bem. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2011.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald. Social Marketing: Na Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, v. 35, p. 3-12, jul. 1971.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. (2005, *septiembre* 13). **RSC: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <https://www.gestiopolis.com/rsc-uma-contribuicao-das-empresas-para-o-desenvolvimento-sustentavel/>. Acesso em: 15 de mar. de 2018.

LANDERS, Judy; MITCHELL, Peter; SMITH, Bill; LEHMAN, Thomas; CONNER, Christopher. (2006) 'Save the crabs, then eat 'em': a culinary approach to saving the Chesapeake Bay. *Social Marketing Quarterly*, 12, 15–28.

MARGOLIS, Joshua D.; WALSH, James P. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.

MASSÓ, R. G. **El beneficio de compartir valores: marketing social corporativo, una nueva estrategia para diferenciar las marcas**. Bilbao: Deusto, 1998.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Quality mark, 2001.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

NEVES, Márcia. Marketing Social no Brasil: A nova abordagem na era da gestão empresarial globalizada. 2001, 1 ed. E-papers.

NEWELL, P., & Frynas, J. G. (2007). Beyond CSR? Business, poverty and social justice: an introduction. **Third world quarterly**, 28(4), 669-681.

OKOYE, Adaeze. (2009). Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary? **Journal of Business Ethics**, 89(4), 613–627.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de metodologia científica. São Paulo: Pioneira. 1997.

ORLITZKY, Marc; SCHMIDT, Frank; RYNES, Sara. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.

PARDINI, Daniel Jardim; DIAS, Albélio Nunes Fonseca; BECATTINI, Vládia Ildelfonso; KILIMNIK, Zélia Miranda; CARVALHO, Rodrigo Baroni; REIS NETO, Mário Teixeira. Origens e evolução da responsabilidade social corporativa: uma perspectiva histórica de quatro siderúrgicas brasileiras. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 6, n. 3, p. 45-54, 2007.

PINHO, José Antônio Gomes de; SANTOS, Maria Elisabete Pereira dos. Gestão social: uma análise crítica de experiências brasileiras. *Revista do Serviço Público*, v. 66, n. 2, p. 257-279, 2015.

PORTAL TRIBUTÁRIO. **Lembre-se: uma fatia do imposto de renda pode ser destinada ao fundo do idoso.** Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/legislacao/ajudefundoidoso.htm>>. Acesso em 01 de mai. de 2018.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. **Marketing Social. Marketing para causas sociais e a construção das marcas.** São Paulo, Makron Books, 2000.

SEN, Sankar; BHATTACHARYA, C. B. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 2, p. 225-243, 2001.

STAKE, Robert E. The case study method in social inquiry. In DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *The American tradition in qualitative research. Vol. II.* Thousand Oaks, California: Sage Publications. 2001.

SUCUPIRA, João A. **Ética nas empresas e balanço social.** São Paulo: Atlas, 2001.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (2012). Gestão social, um conceito não-idêntico?: ou a insuficiência inevitável do pensamento. IJUÍ: editora da Unijuí, 2012. In Cançado, A. C., TENÓRIO, F. G., SILVA Júnior, J. T. (orgs.). *Gestão Social: aspectos teóricos e aplicações.* Ijuí: Unijuí

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. *Desenvolvimento em Questão*, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma réplica. *Revista ADM.MADE*, v. 13, n. 2, art. 51, p. 1-4, 2009.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Tem razão a administração?. *Revista de Administração Pública*, v. 24, n. 2, p. 5-9, 1990.

WEBER, Max. 1999. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.* Brasília: UnB. 2 v.

YIN, Robert K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos.* 2 ed. Porto Alegre : Bookman

ANEXO A

MUNICÍPIO / DEMANDA	REG	%OCUPAÇÃO CNB	Índice Des.Humano	Mineiro Responsabilidade	IMRS - As. Social	IMRS - Educação	IMRS - Esporte, Turismo	IMRS - Saneamento, Meio Ambiente e Habitação	IMRS - Renda e Emprego	IMRS - Saúde	IMRS - Cultura	Segurança Pública
Rio Vermelho	GN	3,1	0,56	0,51	0,68	0,33	0,29	0,32	0,45	0,53	0,58	0,78
Coluna	GN	2,9	0,58	0,52	0,55	0,38	0,53	0,39	0,47	0,68	0,50	0,59
Mesquita	RD	4,4	0,66	0,55	0,63	0,49	0,50	0,40	0,48	0,79	0,34	0,67
Bom Jesus do Galho	RD	12,1	0,62	0,53	0,63	0,44	0,55	0,39	0,49	0,66	0,30	0,67
Divinolândia de Minas	GN	13,5	0,62	0,57	0,64	0,49	0,31	0,50	0,49	0,63	0,60	0,70
Gonzaga	GN	6,9	0,61	0,58	0,59	0,43	0,47	0,55	0,50	0,81	0,39	0,69
Paulistas	GN	10,1	0,63	0,54	0,56	0,46	0,30	0,44	0,50	0,62	0,43	0,68
Coroaci	GN	11,9	0,63	0,55	0,61	0,43	0,59	0,39	0,51	0,73	0,49	0,63
Santo Antônio de Itambé	GN	8,9	0,56	0,57	0,65	0,36	0,05	0,54	0,51	0,72	0,60	0,63
Açucena	RD	8,0	0,61	0,55	0,68	0,39	0,10	0,45	0,51	0,70	0,46	0,63
Materlândia	GN	3,1	0,60	0,53	0,67	0,44	0,32	0,33	0,51	0,75	0,30	0,58
Cantagalo	GN	1,6	0,63	0,51	0,50	0,33	0,26	0,31	0,51	0,74	0,51	0,62
Ipaba	RD	48,7	0,67	0,59	0,62	0,50	0,56	0,44	0,51	0,77	0,43	0,81
Bugre	RD	19,6	0,63	0,55	0,65	0,36	0,27	0,31	0,52	0,72	0,29	0,84
Ferros	NE	10,2	0,60	0,57	0,61	0,35	0,60	0,34	0,52	0,73	0,56	0,85
Peçanha	GN	14,8	0,63	0,51	0,58	0,38	0,29	0,32	0,52	0,64	0,55	0,55
Sabinópolis	GN	16,5	0,64	0,55	0,66	0,40	0,35	0,37	0,52	0,61	0,51	0,78
Senhora do Porto	GN	0,5	0,57	0,51	0,62	0,32	0,06	0,40	0,52	0,69	0,16	0,67
Virgolândia	GN	1,28	0,62	0,56	0,58	0,42	0,36	0,45	0,53	0,73	0,56	0,61
Iapu	RD	4,3	0,65	0,57	0,58	0,40	0,36	0,36	0,53	0,83	0,52	0,72
Sardoá	GN	9,0	0,64	0,58	0,66	0,55	0,26	0,41	0,53	0,68	0,51	0,60
São João Evangelista	GN	9,5	0,64	0,61	0,64	0,57	0,30	0,54	0,53	0,68	0,77	0,67
Virginópolis	GN	10,1	0,68	0,59	0,60	0,47	0,26	0,57	0,53	0,74	0,63	0,70
Sem Peixe	NE	1,0	0,65	0,59	0,64	0,58	0,52	0,34	0,54	0,68	0,60	0,69
Periquito	RD	30,5	0,65	0,53	0,65	0,54	0,04	0,45	0,55	0,60	0,37	0,47
Naque	RD	24,1	0,68	0,53	0,60	0,51	0,02	0,33	0,55	0,67	0,36	0,57
Dores de Guanhães	GN	1,8	0,64	0,55	0,51	0,49	0,28	0,42	0,55	0,65	0,44	0,73
São Domingos do Prata	NE	4,9	0,69	0,59	0,57	0,47	0,60	0,52	0,55	0,76	0,57	0,68
Marliéria	NE	1,4	0,66	0,64	0,62	0,62	0,33	0,73	0,56	0,84	0,48	0,65
Bela Vista de Minas	NE	10,4	0,67	0,56	0,59	0,47	0,26	0,57	0,57	0,61	0,47	0,63
Bom Jesus do Amparo	NE	3,7	0,68	0,59	0,46	0,53	0,30	0,44	0,57	0,79	0,56	0,81
Córrego Novo	RD	20,2	0,63	0,56	0,63	0,39	0,59	0,60	0,57	0,61	0,40	0,56
Antônio Dias	NE	21,2	0,65	0,56	0,50	0,50	0,08	0,44	0,57	0,76	0,48	0,62
Pingo D'Água	RD	27,2	0,62	0,61	0,70	0,50	0,29	0,60	0,58	0,82	0,33	0,67
Caeté	NE	2,1	0,73	0,64	0,69	0,57	0,58	0,66	0,59	0,72	0,81	0,53
Alvinópolis	NE	7,0	0,68	0,60	0,59	0,51	0,31	0,46	0,61	0,68	0,54	0,88
Braúnas	GN	4,5	0,62	0,56	0,64	0,46	0,28	0,39	0,61	0,63	0,48	0,68

Joanésia	NE	2,3	0,63	0,57	0,62	0,47	0,26	0,36	0,62	0,79	0,31	0,70
Caratinga	RD	10,6	0,71	0,62	0,65	0,49	0,74	0,64	0,63	0,70	0,70	0,70
Santa Maria de Itabira	NE	9,6	0,65	0,59	0,59	0,46	0,37	0,44	0,63	0,77	0,52	0,66
Coronel Fabriciano	NE	26,9	0,76	0,61	0,58	0,55	0,32	0,54	0,63	0,65	0,67	0,70
Guanhães	GN	10,5	0,69	0,63	0,63	0,51	0,29	0,58	0,64	0,75	0,55	0,82
Santana do Paraíso	RD	38,6	0,69	0,56	0,55	0,40	0,28	0,74	0,64	0,63	0,48	0,47
Rio Piracicaba	NE	1,6	0,69	0,61	0,57	0,59	0,60	0,51	0,65	0,59	0,52	0,82
Santa Bárbara	NE	13,8	0,71	0,65	0,54	0,53	0,36	0,62	0,67	0,77	0,95	0,58
Nova Era	NE	22,2	0,71	0,66	0,56	0,56	0,29	0,73	0,72	0,61	0,62	0,81
Barão de Cocais	NE	10,8	0,72	0,69	0,68	0,55	0,36	0,68	0,72	0,81	0,84	0,70
Governador Valadares	RD	0,1	0,73	0,57	0,60	0,50	0,76	0,49	0,72	0,68	0,64	0,36
Catas Altas	NE	23,1	0,68	0,69	0,60	0,43	0,50	0,71	0,78	0,82	0,85	0,73
Belo Oriente	RD	47,6	0,69	0,63	0,58	0,51	0,53	0,54	0,80	0,75	0,46	0,78
São Gonçalo do Rio Abaixo	NE	21,7	0,67	0,66	0,60	0,41	0,43	0,55	0,83	0,74	0,79	0,66
Mariana	NE	2,7	0,74	0,66	0,65	0,50	0,47	0,62	0,83	0,63	0,90	0,59
Ipatinga	NE	12,4	0,77	0,66	0,61	0,61	0,78	0,73	0,83	0,70	0,66	0,61
Itabira	NE	4,7	0,76	0,67	0,65	0,50	0,32	0,60	0,89	0,73	0,72	0,70