

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



DISSERTAÇÃO

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: O CASO DA INDÚSTRIA
CALÇADISTA INFANTIL.

JULIANA SABOIA

Porto Alegre

2011

JULIANA SABOIA

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: O CASO DA INDÚSTRIA
CALÇADISTA INFANTIL.

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração e Negócios com ênfase em Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Brasil

Porto Alegre - RS

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S117r Saboia, Juliana

A responsabilidade social corporativa no processo de desenvolvimento de novos produtos : o caso da indústria calçadista infantil / Juliana Saboia. – Porto Alegre, 2011.

114 f.

Diss. (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pós-Graduação Administração, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Brasil.

1. Responsabilidade Social Corporativa. 2. Produtos - Desenvolvimento. 3. Marketing. 4. Produtos - Projetos. 5. Indústrias de Bens de Consumo. I. Brasil, Vinícius. II. Título.

CDD 658.834

Bibliotecário Responsável
Ginamara Lima Jacques Pinto - CRB 10/1204

JULIANA SABOIA

"A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: O CASO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA INFANTIL"

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 29 de março de 2011, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil
Presidente da sessão



Prof. Dr. Claudio Hoffmann Sampaio



Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin



Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Aos meus pais, pelo carinho,
apoio e confiança.

AGRADECIMENTOS

O primeiro agradecimento que desejo fazer é ao Prof. Fossati. Meu professor e orientador na graduação. Um dos principais responsáveis pela decisão mais importante que tomei em minha vida: ser docente. Agradeço pelo apoio, orientação e por um dia ter dito, “você possui um bom perfil para ser professora, já pensou nisso?”, e a partir daí, e após alguns anos atuando na área privada, a decisão foi tomada. Obrigada professor, você foi um inspirador e tanto.

Agradeço num segundo momento, mas não em menor importância, ao meu marido e eterno namorado, que esteve ao meu lado desde o início desse processo, acreditando, apoiando e, muitas vezes, empurrando, para que tudo fosse feito no prazo. Obrigada, meu amor, por tanto carinho, admiração e suporte. Acreditastes em mim desde sempre, estar ao teu lado me trouxe até este momento.

A minha irmã, exemplo de força, que por muitos anos segui como modelo, que do seu jeito, de uma forma simples e direta, ajudou na formação do meu caráter.

Aos meus pais, novamente, por terem me ensinado a ser determinada, correta e forte. Obrigada por todos os conselhos e puxões de orelha, necessários para meu crescimento.

Ao meu orientador, que me acolheu quando eu era ainda uma aspirante a “*mestranda*”, e que esteve presente nos momentos certos.

Ainda, ao meu Orientador maior, por estar ao meu lado em toda minha caminhada.

E principalmente a você, que lê neste momento.

A juventude é a época de se estudar a sabedoria;

a velhice é a época de a praticar.

(Rousseau)

RESUMO

O trabalho desenvolvido teve o objetivo de aprofundar o conhecimento de práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) dentro da indústria de bens de consumo. O assunto RSC possui farta produção acadêmica, contudo seu conceito ainda não está definido. Dentre o conceito comumente utilizado está o defendido por Carroll (1999), onde o autor apresenta quatro dimensões que permeiam a RSC, sendo elas: a econômica, legal, ética e filantrópica. Considerando a tendência do mercado consumidor na escolha de produtos socialmente corretos, bem como a valorização de empresas que investem em responsabilidade social, utilizou-se como foco de estudo a área de desenvolvimento de produtos, que é responsável pela criação e inovação de novos produtos comercializados. Para a realização da pesquisa optou-se pelo método qualitativo, através do estudo de caso único. Para dar início à análise de conteúdo, realizou-se a categorização das ações de RSC e etapas de DNP. A análise de conteúdo das entrevistas, realizadas junto à área de desenvolvimento de produtos, marketing e presidência da empresa Bibi, apontou o direcionamento da organização na utilização de ações de responsabilidade social em todo o processo de desenvolvimento de novos produtos. Ainda, a pesquisa demonstrou que a RSC está presente na cultura da organização, sendo utilizada para as decisões estratégicas. Como conclusão, apontou o direcionamento da empresa na utilização de princípios da responsabilidade social corporativa no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Palavras-chaves: Responsabilidade social corporativa. Desenvolvimento de novos produtos. Marketing e bens de consumo.

ABSTRACT

The work is aimed at deepening the understanding of corporate social responsibility (CSR) practices within the industry of consumer goods. The subject of CSR has abundant academic research, but its concept is still undefined. Among the commonly used concept is the one advocated by Carroll (1999), where the author presents four dimensions that permeate the CSR, which were: the economic, legal, ethical and philanthropic. Considering the trend of the consumer market in the socially correct choice of products, as well as the valuation of companies investing in social responsibility, was used as the focus of the study area of product development, which is responsible for creation and innovation of new products marketed . To perform the research we opted for qualitative methods through a single case study. To initiate a content analysis was conducted on the categorization of CSR actions and steps to DNP. Content analysis of interviews, conducted near the area of product development, marketing and chair of the company Bibi, pointed the direction of the organization in the use of social responsibility throughout the process of developing new products. Still, the survey showed that CSR is present in the culture of the organization, being used for strategic decisions. In conclusion, hinted the company is going in the use of principles of corporate social responsibility in the process of developing new products.

Keywords: Corporate social responsibility. New product development. Marketing and consumer goods

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Presença da questão social na literatura de marketing	25
Figura 2 – Pirâmide da responsabilidade social corporativa	37
Figura 3 – Indicadores Sociais de Hopkins	39
Figura 4 – Modelo de Ética nos negócios de Goran e Wood	40
Figura 5 – O processo de DNP e as dimensões da RSC	50
Figura 6 – Desenho dos procedimentos de coleta de dados	58
Foto 1 – Fachada e layout da loja Bibi.	60
Foto 2 – Espaço Fisioflex Bibi.	61
Figura 7 – Processo de DNP e áreas envolvidas da empresa Bibi.	65
Figura 8– Instruções sobre o Bibox e o jogo da memória	68
Foto 3 - Visão, missão e valores da empresa Bibi.	73
Figura 9 – Etapas do DNP, áreas e dimensões da RSC da empresa Bibi.	82
Figura 10 – Etapas do DNP e as dimensões da RSC da empresa Bibi	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo dos aspectos históricos da RSC no Brasil e no Mundo	27
Quadro 2 – As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social	31
Quadro 3 – Motivadores para a responsabilidade social corporativa	35
Quadro 4 – Modelos de responsabilidade social corporativa	36
Quadro 5 – Visão sintética dos modelos de RSC	41
Quadro 6 – Os modelos de processo de DNP	45
Quadro 7 – Estágios do processo de DNP	46
Quadro 8 – Fases do protocolo de estudo de caso	54
Quadro 9 – Fonte para coleta de dados	55
Quadro 10 – Características dos respondentes	62
Quadro 11 – Histórico das campanhas cidadãs da empresa Bibi.	69
Quadro 12 – Programas internos empresa Bibi	71

SUMÁRIO

1. Introdução	14
2. Delimitação do tema e definição do problema de pesquisa	17
3. Objetivos	20
3.1 Objetivo Geral	20
3.2 Objetivos Específicos	20
4. Fundamentação Teórica	21
4.1 Responsabilidade Social Corporativa	21
4.1.1 Aspectos históricos	22
4.1.2 Definições de Responsabilidade Social Corporativa	28
4.1.3 Motivadores empresariais	33
4.1.4 Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa	35
4.2 Processo de desenvolvimento de novos produtos	41
4.2.1 Tipologia e estágio do processo	43
4.3 A responsabilidade social corporativa e o Processo de desenvolvimento de novos produtos	48
5. Método de pesquisa	51
5.1 Tipo de pesquisa e definição do método	51
5.2 Unidade de análise	52
5.3 Delineamento e etapas da pesquisa	53
5.3.1 Fases do estudo de caso	54
5.4 Instrumento para coleta de dados	55
5.4.1 Fonte de análise de dados	55
5.4.2 Entrevista em profundidade	55
5.5 Análise dos dados	57
6. Apresentação e análise dos resultados	59
6.1 Caracterização da empresa	59
6.2 Caracterização dos entrevistados	61
6.3 O processo de desenvolvimento de novos produtos	62
6.4 A responsabilidade social corporativa	66
6.5 A RSC e o processo de DNP	72
6.6 Análise comparativa	82

6.6.1	Processo de desenvolvimento de novos produtos	82
6.6.2	Responsabilidade social corporativa	84
6.6.3	As dimensões da RSC e o processo de DNP	85
7.	Conclusão	90
7.1	Implicações acadêmicas	93
7.2	Implicações gerenciais	94
7.3	Limitações do estudo e recomendações para estudos futuro	95
	Referências	97
	Apêndice A – Protocolo de Estudo de Caso	104
	Apêndice B – Roteiro de entrevistas	106
	Anexo A – Material publicitário calçado Fisioflex	109
	Anexo B – Campanhas Cidadã Empresa Bibi	114

1. INTRODUÇÃO

A responsabilidade social corporativa é um tema em voga no meio acadêmico e empresarial. Apesar de ser um assunto extensivamente discutido e estudado, ainda sucinta controvérsia, tornando-se um parâmetro organizacional sobre o comportamento ético e socialmente responsável das organizações (GUEDES; SOUZA; CARVALHO; LEO, 2009). O comportamento ético empresarial pressupõe minimizar impactos causados por atividades no meio ambiente e sociedade, produzir bens e serviços com qualidade, empregar processos produtivos limpos, criar um diálogo transparente dentro e fora da organização, com seus diferentes pares e parceiros, e inúmeros outros que compõe o escopo do conceito de responsabilidade social (SOUSA; SANTOS; FALKEMBAC, 2009).

Com mais de sessenta anos de estudos, a responsabilidade social corporativa, doravante citada também como RSC, ainda não possui uma unanimidade sobre seu conceito, referindo-se às mais diversas formas de atuação empresarial. Um modelo e definição comumente utilizados originam-se no trabalho desenvolvido por Carroll, em 1979, o qual aponta que a RSC possui quatro dimensões: a econômica, a legal, a ética e a filantrópica (CARROLL, 1999); e não apenas as duas primeiras, conforme conceito anteriormente defendido e difundido por Friedman, em 1962.

A partir do trabalho de Carroll, inúmeros outros foram desenvolvidos, com foco principalmente no conceito de atuação social. Conforme Drucker (2000), quando se discute a responsabilidade social da empresa, a ênfase é sobre o que a empresa pode ou deve fazer para enfrentar e resolver os problemas da sociedade. Complementando, autores como Abbott e Monsen (1979), Ashley *et al.* (2003) Hopkins (1997), Goran e Wood (2008), Sen e Bhattacharya (2001), Melo Neto e Frões (2004), Chahal e Sharma (2006), apresentam definições que englobam processos produtivos e produto, elevando a responsabilidade social para uma ação interna da empresa, considerando processos, fluxos e análise de produtos.

Observando essa integração entre responsabilidade social corporativa e processos produtivos, o segundo tema trabalhado nesta dissertação refere-se ao processo de desenvolvimento de novos produtos (DNP). A utilização do DNP como vantagem competitiva e diferenciação aparece claramente no discurso de McCarthy *et al.* (2006). Segundo estes autores, é amplamente reconhecido que o processo de

desenvolvimento de novos produtos é eficaz na geração de sucesso de longo prazo para as organizações, podendo levar a uma competência essencial no que tange à diferenciação com a concorrência. Contribuindo com esta percepção, Kotler (2000) enfatiza que a empresa que não consegue desenvolver novos produtos, encontra-se em uma situação arriscada, uma vez que sofre ataques constantes da concorrência, tornando o seu ciclo de vida ou do produto curto (CARDOSO; BEUREN, 2006).

Com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre RSC e processo DNP, a proposta deste trabalho é entender como as dimensões da RSC são inseridas no processo de desenvolvimento de novos produtos. Para tanto, escolheu-se para estudo de caso a empresa Calçados Bibi, situada na cidade de Parobé/RS, presente no mercado há mais de 60 anos, com tradição na fabricação de calçados voltados para o público consumidor infantil. Considerada no seu setor como a pioneira em inovação (SILVA, 2007), é a primeira a lançar calçados fisiológicos, que surge como uma evolução do calçado anatômico (SITE INSTITUCIONAL, 2011). Além da preocupação em desenvolver os produtos apropriados à saúde infantil, a Calçados Bibi também é reconhecida por sua atuação no meio social, através de programas de responsabilidade social, angariando o Selo Balanço Social Betinho (IBASE, 2011).

Desta forma o trabalho seguirá a seguinte ordem: primeiramente a introdução, que se faz aqui presente, seguido da delimitação do tema e problemática de pesquisa. Num segundo momento se apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos, direcionando para o referencial teórico.

A fundamentação teórica é dividida em duas partes principais: responsabilidade social corporativa e desenvolvimento de novos produtos. Considerando os tipos de processos presentes no desenvolvimento de produtos, o que se apresentará no referencial teórico são as definições de cada tipo, seus benefícios e críticas. Ainda, abrangem-se, conforme Cooper e Kleinschmidt (2007), os fatores chaves de sucesso para o DNP. Também são discutidas as etapas que o envolvem, sendo que segundo Cooper e Kleinschmidt (2007) existem uma série de etapas que abarcam o processo, iniciando com a identificação de uma oportunidade de mercado e terminando com a comercialização do produto desenvolvido. No final do capítulo, apresentam-se como as dimensões da responsabilidade social podem ser inseridas no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Os conceitos estudados direcionaram a pesquisa realizada, que utilizou como base metodológica o estudo de caso, englobando entrevistas em profundidade, análise de documentos secundários, como site institucional, material publicitário e visitação à empresa. Após a coleta, os dados foram analisados, resultando no capítulo 6, denominado apresentação e análise de resultados. Através do estudo de caso realizado, pode-se perceber a grande interação entre as diversas áreas da empresa, bem como a presença de inúmeras dimensões da responsabilidade social corporativa dentro do processo de desenvolvimento de produtos. Por fim, apresentar-se-á a conclusão do trabalho, com suas implicações gerenciais e acadêmicas, limitações e indicações de pesquisas futuras.

2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A abertura internacional de mercado em meados da década de 90 promoveu, com a entrada de novos competidores, a intensificação da velocidade de lançamento de novos produtos e serviços e o desenvolvimento de novas formas e práticas de gestão e de relacionamento da empresa com o mercado e a comunidade (ASHLEY *et al.*, 2003).

Com essa nova realidade, as empresas passaram a investir mais em áreas potencialmente geradoras de vantagem competitiva, além de preço e qualidade, como confiabilidade, serviço de pós-venda, produtos ambientalmente corretos e relacionamento ético da empresa com seus pares e consumidores; além da valorização de práticas ligadas ao ambiente interno, como a política adotada em relação à segurança de seus funcionários e produtos, e a qualidade e preservação do meio ambiente. Tais inovações, nos processos de produção e nas formas de organização e relacionamento da empresa, dizem respeito a um assunto que não é recente, mas que apresenta importância crescente: a responsabilidade social corporativa (ASHLEY *et al.*, 2003; MELO NETO; FRÕES, 2004).

A RSC é tão antiga quanto a formação das organizações, mas a sua exatidão conceitual parece ter sido deixada em segundo plano, no mundo todo, conforme sustentam Moretti e Campanário (2008), Ashley *et al.* (2003), Chahal e Sharma (2006) e Carroll (1999). Considerando a evolução do conceito, onde inicialmente o foco das ações e pesquisas era sobre a atuação responsável do homem de negócios (BASTOS; LESSA, 2008), evoluiu-se para percepção da RSC inserida em decisões estratégicas (FILHO; WANDERLEY, 2006). Conforme Serpa e Ávila (2006) observa-se recentemente uma transformação do conceito, passando de uma concepção antes baseada na caridade e altruísmo para uma associação entre responsabilidade social e estratégia empresarial. Esta percepção de mudança também se faz presente no trabalho de Melo Neto e Frões (2004), onde os autores enfatizam que a responsabilidade social não pode ser considerada como filantropia, uma vez que a RSC possui ação coletiva, busca fomentar a cidadania, tem uma base estratégica, demanda gerenciamento e a sua decisão deve ser consensual. Já a filantropia surge de uma ação individual e voluntária, visando o fomento da caridade, com uma base assistencialista e parte de uma decisão individual (MELO NETO; FRÕES, 2004).

Conforme Filho e Wanderley (2006), Ashley *et al.* (2003) e Serpa e Ávila (2006) o mundo empresarial visualiza na RSC uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento. Ao olhar para o mercado, percebe-se uma maior conscientização do consumidor e conseqüentemente procura por produtos e práticas que valorizem aspectos ligados à ética e cidadania (ASHLEY *et al.*, 2003).

Neste sentido, o trabalho desenvolvido por Serpa e Ávila (2006) demonstra que os consumidores estão dispostos a pagar até 10% a mais em produtos de empresas socialmente responsáveis. No mesmo sentido, Ferreira e Mayer (2008) afirmam em seu estudo que o consumidor pagaria mais por um produto comercializado por uma empresa que divulgue sua responsabilidade social, mas que tal decisão é impactada diretamente pela forma como essa comunicação chega até o consumidor. Ainda, Magalhães e Damacena (2007), apontam, em pesquisa realizada com o consumidor brasileiro, que há uma relação positiva entre a RSC e o comportamento do consumidor.

Por outro lado, contrariando tais pesquisas, Urdan (2001) apresenta em seu trabalho que a importância atribuída pelo consumidor ao comportamento ético empresarial não parece causar propensão deste em recompensar tal comportamento ético. No mesmo sentido Oliveira, Gouvêa e Guagliardi (2004) apontam, em estudo realizado junto à marca de bebidas, que a responsabilidade social é um fator que pouca influencia na decisão de compra, contudo, afirmam que tal constatação se deve “a pouca informação disponibilizada pelas empresas acerca das suas ações de responsabilidade social, implicando desconhecimento por parte dos consumidores” (OLIVEIRA; GOUVÊA; GUAGLIARDI, 2004, p.11). Ainda, entendem que tal situação pode ser um “inibidor do processo”. No estudo de Magalhães e Damacena (2007), é apontado que os gestores devem saber que é importante investir em responsabilidade social corporativa, independentemente do retorno que se possa gerar, sendo que a busca por lucro através de ações sociais não deve ser o ponto inicial para realizá-las.

Diante do exposto, percebe-se um espaço na demanda do mercado por empresas e, principalmente, produtos socialmente responsáveis. Chahal e Sharma (2006) afirmam que a empresa que quer ser vista como socialmente responsável deve pensar na produção de bens de qualidade, o que implica em ofertar produtos

que a sociedade necessita (CARROLL, 1999). Ainda, Deschamps e Nayak (1996), afirmam que o produto é a interconexão primordial entre a empresa e o consumidor.

O produto ofertado por uma organização é gerado no setor de desenvolvimento de produtos, sendo este o principal responsável por agregar valor nos negócios, pois é a área que traduz os objetivos, intenções e idéias em produtos, que serão comercializados para satisfazer as necessidades e desejos do consumidor (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007). Ainda, o setor é considerado fundamental para a manutenção da vantagem competitiva, bem como um pré-requisito para o sucesso da organização (MCCARTHY *et al.*, 2006).

Dentro da área de desenvolvimento de produtos, ocorre o processo de desenvolvimento de novos produtos que, segundo Cooper e Kleinschmidt (2007), possui quatro fatores de sucesso: um processo de alta qualidade, adequada destinação de recursos humanos e financeiros, destinação de verba para pesquisa e desenvolvimento e uma estratégia definida. Entendendo que a estratégia definida pressupõe a participação da alta gerência, Kotler (2000) afirma que é de responsabilidade dessa os critérios específicos de domínios de negócio, cultura organizacional e categorias de produtos.

Conquanto, o processo de desenvolvimento de novos produtos se torna, ainda, uma área de grande interação na organização, atuando em estreita colaboração com os setores de marketing, produção, suprimento e finanças (MAXIMIANO, 2000).

Desta forma, considerando a importância que o processo de desenvolvimento de novos produtos possui no sucesso empresarial, bem como sua interconexão com diversas áreas de uma organização; a tendência do mercado por produtos e práticas socialmente responsáveis e; a responsabilidade social corporativa e suas dimensões com uma nova visão, sendo percebida de forma estratégica pelas organizações, o problema de pesquisa do respectivo trabalho deverá responder à seguinte pergunta: **como as dimensões da responsabilidade social corporativa são inseridas nas etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos?**

3. OBJETIVOS

A seguir são detalhados o objetivo geral e os objetivos específicos.

3.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como objetivo geral entender como as dimensões de responsabilidade social corporativa são inseridas no processo de desenvolvimento de novos produtos.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Detalhar o processo de desenvolvimento de novos produtos.
- b) Identificar as práticas de responsabilidade social da empresa Calçados Bibi.
- c) Identificar em que etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos as dimensões de responsabilidade social corporativa estão presentes.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta primeira parte do capítulo será desenvolvido o tema responsabilidade social corporativa (RSC) contendo seu aspecto histórico, as principais definições, os motivos que levam o empresariado a adotar tais práticas e, por fim, as dimensões que fazem parte do conceito.

Num segundo momento é explorado o tema desenvolvimento de novos produtos, o qual será o meio de aplicabilidade das dimensões de responsabilidade social corporativa.

Ao final, será apresentado o capítulo onde ocorre a interconexão entre as dimensões da responsabilidade social corporativa e o processo desenvolvimento de novos produtos.

4.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

No atual contexto empresarial, onde há uma procura significativa de melhoria na produtividade e aumento da competitividade, e onde ocorre uma preocupação crescente com os impactos sociais e ambientais, a responsabilidade social corporativa surge como uma forma de diferenciação, ganhando importância e gerando debates significativos no meio acadêmico e empresarial (SERPA; ÁVILA, 2006).

O fenômeno da responsabilidade social cresceu nos últimos anos, sendo um tema difundido nos meios de comunicação, apresentado em congressos, encontros, e incentivado por movimentos e institutos empresariais (FILHO; WANDERLEY 2006; JÚNIOR; SILVA 2006; WOOLSEY, 2007). Ainda, segundo Filho e Wanderley (2006), a responsabilidade social corporativa torna-se uma variável importante na estratégia competitiva e avaliação de desempenho das organizações, colaborando com o apresentado com Serpa e Ávila (2006).

Apesar da crescente importância que o assunto apresenta, e de muitas pesquisas desenvolvidas em seu entorno, a sua definição ainda não é unânime (ÁGUIA; MORÉ, 2008). Chahal e Sharma (2006) e Carroll (1999), afirmam que o termo RSC é bastante debatido na academia e ainda não há consenso sobre seu significado. Segundo Moretti e Campanário (2008), o campo da responsabilidade social corporativa no Brasil ainda está em formação como prática empresarial, sendo

uma área com uma ampla profusão de significados. Desta forma torna-se fundamental conhecer as bases de conhecimento e aspectos históricos nos quais o conceito se fundamenta.

4.1.1 Aspectos Históricos

A questão da RSC perante a sociedade ganhou força e forma nas últimas décadas, principalmente com o crescimento das organizações, mas foi a partir da década de 30 que os primeiros escritos surgiram (CARROLL, 1999). Segundo Whetten, Rands e Godfrey (2002) foi em 1940 que a produção de textos formais se intensificou. Conforme Carroll (1999) a década de 50 é considerada a era moderna no que se refere ao tema. Foi neste período que Howard Bowen escreve o livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de 1953, traduzido em 1957 para o português, considerado por muitos autores como o primeiro escrito sobre o assunto (CARROLL, 1999; BASTO; LESSA, 2008; VIEIRA *et al.*, 2007; ÁGUIA; MORÉ, 2008, MAGALHÃES; DAMACENA 2006).

Após 10 anos da publicação do livro de Bowen, Friedman lança *Capitalism and Freedom*, 1962, e a discussão sobre o tema se acirra. A partir de uma visão da economia clássica, o autor defende que a única responsabilidade social da empresa é gerar lucro para seus acionistas (ÁGUIA; MORE, 2008; VIEIRA *et al.*, 2007) e não resolver problemas sociais, que deveriam ser tratados pelo Estado (BASTO; LESSA, 2008). Ainda, segundo Bastos e Lessa (2008), na visão de Friedman, a contribuição das organizações se resumiria a fomentar empregos, fornecer bens e serviços e pagar seus impostos, sendo que a empresa que cumprisse essas obrigações éticas e legais estaria apenas arcando com a condução normal de um negócio.

Colaborando com a visão de Friedman, mas não de forma tão radical, está o trabalho desenvolvido por Drucker (1997, p.71), onde afirma que:

O desempenho econômico é a primeira responsabilidade de uma empresa. Uma empresa que não apresente lucro no mínimo igual ao seu custo de capital é socialmente irresponsável, pois ela desperdiça recursos da sociedade, sendo o desempenho econômico a base, sem ele a empresa não pode cumprir nenhuma outra responsabilidade. Contudo, ela não é a única responsabilidade da empresa, como nem o desempenho educacional é a única responsabilidade de uma escola, ou desempenho em cuidados com a saúde a única responsabilidade de um hospital.

Ainda, segundo Drucker (2000), as instituições têm responsabilidade pelo impacto gerado na sociedade pela sua atividade desenvolvida. Quanto menos impactos uma instituição tiver além da sua finalidade e missão específicas, melhor é a sua direção, mais responsáveis são suas medidas e mais aceitável como cidadã, vizinha e contribuidora ela se torna. Os impactos são na melhor das hipóteses um aborrecimento, na pior, são perniciosos. Nada acrescentam ao valor do produto ou à satisfação do consumidor. São um atrito, um custo não produtivo.

Na mesma década de lançamento do livro de Friedman, 1960, começa a ser difundida a noção de que as empresas possuem responsabilidades que vão além de suas obrigações legais e do acúmulo de capital (VIEIRA *et al.*, 2007).

Colaborando com esta idéia, Drucker (2000) afirma que, desde o início da década de sessenta, o significado das palavras “responsabilidade social das empresas” sofreu uma drástica transformação. Anteriormente, as discussões se centravam em três tópicos: a relação entre ética privada e a ética pública, a responsabilidade social dos empregadores perante seus empregados em virtude de seu poder e riqueza e a responsabilidade de liderança dos homens de negócio com respeito à cultura da comunidade.

Desta forma, a abordagem clássica não se preocupava tanto com a responsabilidade social das empresas, mas sim com a responsabilidade social dos homens de empresa. Logo, o maior destaque era dado só àqueles que poderiam ou gostariam de contribuir fora de seus horários e fora de suas empresas (DRUCKER, 2000).

Ainda, afirma o autor, após a Segunda Guerra Mundial a contribuição da empresa passou a ser cada vez mais enfatizada. Contudo, a ênfase ainda permanecia sobre as causas externas, e não no comportamento e nas ações da empresa em si (DRUCKER, 2000).

Seguindo a linha de acontecimentos que influenciaram a construção do conceito e prática de RSC, é interessante salientar que foi em 1979 que surgiu o primeiro trabalho com o intuito de medir a RSC das 500 maiores empresas ranqueadas pela revista Fortune (ABBOTT; MONSEN, 1979). Uma lista com seis categorias de áreas abrangidas pela RSC foi desenvolvida: meio ambiente, igualdade de oportunidades, pessoal, envolvimento da comunidade, produtos e outros.

No mesmo período, foi desenvolvido o trabalho de Carroll, que apresenta seu modelo separando a RSC em quatro esferas: econômico, legal, ético e filantrópico (XAVIER; SANTOS; MARTINS, 2007; BASTOS; LESSA, 2008; WELZEL; LUNA; BONIN, 2008).

Em meados da década de 90, segundo Viera *et al.* (2007), surgem argumentos de que as ações sociais, quando desenvolvidas e aplicadas por empresas, não eram totalmente altruístas. Desta forma, a filantropia corporativa engloba uma variedade de ações, sendo que algumas podem afetar positivamente a lucratividade. Ainda, reforçam os autores, o pensamento de Friedman, que defendia que a única RSC da empresa seria a geração de lucros para seus acionistas, passa a ser revisto, considerando que ações de RSC podem melhorar o desempenho da organização no longo prazo.

A contribuição encontrada no trabalho desenvolvido por Wood (1991) está na revisão do modelo de RSC desenvolvido por Carroll em 1979 e aprimorado em 1991. Ela agrupa os quatros domínios (econômico, legal, ético e filantrópico) e verifica como eles se relacionam com os princípios de legitimidade social (nível institucional), responsabilidade pública (nível organizacional) e discricionariedade administrativa (nível individual). Um destaque importante no seu modelo foi à ênfase dada para a questão da performance. Embora performance estivesse implícita nos modelos anteriores, Wood (1991) fez deste o ponto mais explícito.

Na década seguinte, os estudos são direcionados para o entendimento de quais seriam os vetores ou motivadores para o engajamento da empresa na RSC (MARTINS 2002; ASHLEY *et al.* 2003).

Ainda, segundo Vieira *et al.* (2007), o conceito passa a ser ligado com o marketing, tornando-se uma das ferramentas para a melhoria da percepção do consumidor junto às organizações. Segundo Magalhães e Damacena (2006) neste período, trabalhos como os de Lichtenstein, Drumwright e Braig, de 2004; Berens, Van Riel e Van Bruggen, de 2005; e Ricks, 2005; são desenvolvidos para entender como o consumidor enxerga a empresa socialmente responsável, mais especificamente na percepção dos consumidores em relação à marca corporativa, o que faz com que o termo marketing social comece a ganhar força.

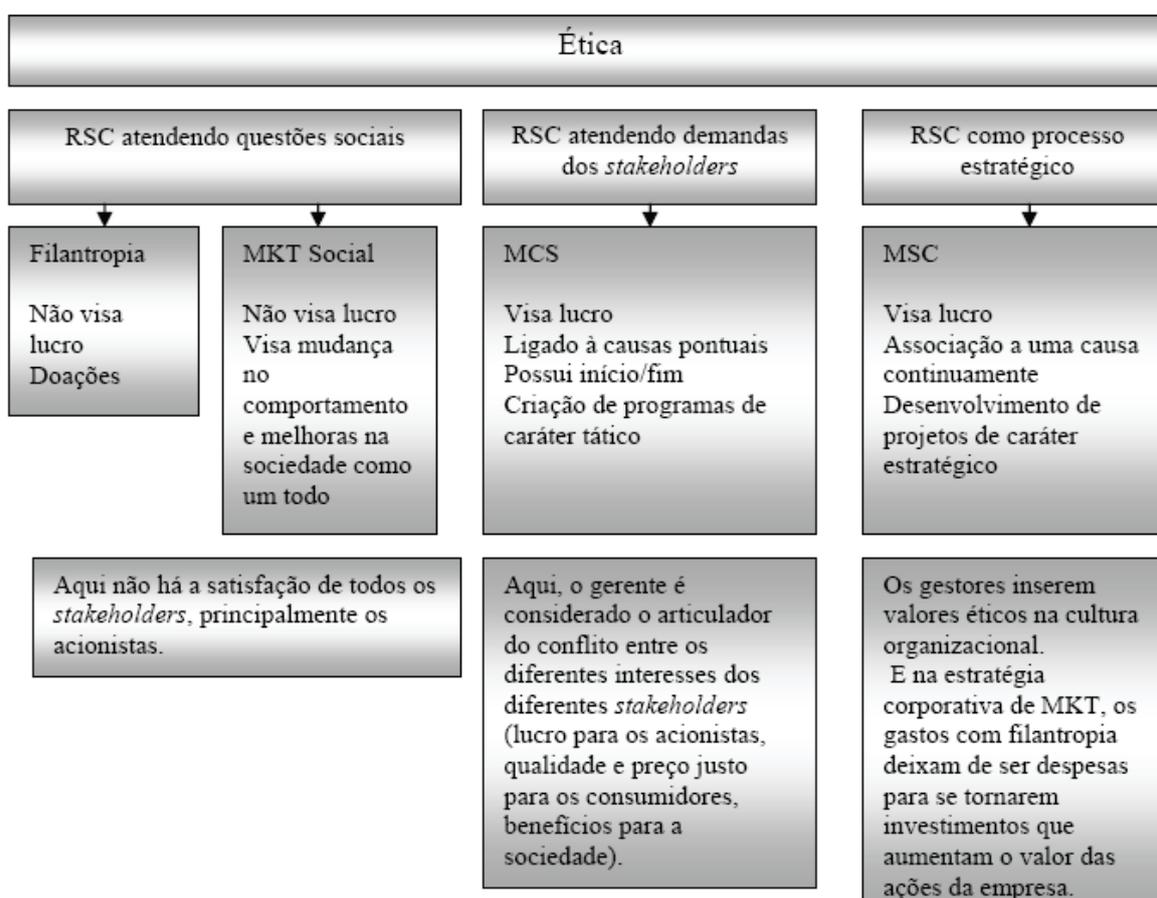
O trabalho desenvolvido por Vieira *et al.* (2007), apresenta o estado da arte sobre o conceito e desenvolve um modelo conceitual para o marketing social corporativo. Desta forma, afirmam os autores, o marketing social corporativo surgiu

do entendimento de que, havendo planejamento sobre suas ações sociais e se o desenvolvimento da atividade passasse a ser mais duradouro, poderiam converter estas atividades em uma poderosa estratégia de marketing, trazendo benefícios para a organização em longo prazo.

Conforme Massó (1998), *apud* Vieira *et al.* (2007), marketing social corporativo (MSC) consiste em empresas identificarem ações que possam ajudar a si mesmas e que melhore ao mesmo tempo algum aspecto da sociedade, porém de forma estratégica de longo prazo, com o objetivo principal de melhoria da marca junto ao cliente. Esta definição mostra claramente a diferença entre marketing social corporativo e RSC, uma vez que a RSC não possui no seu objetivo principal a melhoria da marca, e sim na relação entre empresa e sociedade.

Como contribuição de Vieira *et al.* (2007) nesta década, destaca-se a figura 1, onde as inúmeras possibilidades de RSC são relacionadas às ações sociais das organizações e seus objetivos.

Figura 1 – Presença da questão social na literatura de marketing



Fonte: Vieira *et al.*. Marketing Social Corporativo: estado-da-arte e proposição de um modelo conceitual. *Anais da ENANPAD*, 2007.

No Brasil, o desenvolvimento do conceito e início das práticas de RSC, começa com força na década de 60, com Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), que defendem que as organizações devem se preocupar com o bem-estar de seus funcionários e não somente com a sua lucratividade (MARANHÃO; MOTTA, 2008). Ainda, segundo as autoras, outras iniciativas ganharam força, como a criação do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), na década de 80 e do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), na década de 90. Já em 2005, surge o Instituto Ethos com o objetivo de prestar um auxílio às organizações que queiram implementar a RSC (MARANHÃO; MOTA, 2008; BASTOS; LESSA, 2008; MAGALHÃES; DAMACENA, 2006).

Esquemmatizando o período histórico explanado, o quadro 1 apresenta os aspectos históricos da RSC no Brasil e no mundo.

Quadro 1 – Resumo dos aspectos históricos da RSC no Brasil e no Mundo

DÉC.	FATOS OCORRIDOS	VISÃO	REFERÊNCIA
30 a 50	Primeiros escritos e aumento da produção de textos formais. Época moderna da RSC. Primeiro livro publicado “Responsibilities of the Businessman”, de Bowen	Foco na atuação responsável do homem de negócios.	Carroll, (1999); Whetten, Rands e Godfrey (2002); Bastos e Lessa (2008) ; Vieira <i>et al.</i> , (2007); Águia e Moré (2008), Magalhães e Damacena (2006).
60	Acirramento dos debates, com a publicação do livro “ <i>Capitalism and Freedom</i> ”, de Friedman. Início das atividades no Brasil, com a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE)	Trabalho de Friedman que enfatiza que a responsabilidade da empresa está em garantir o lucro de seus acionistas. Surgem estudos que afirmam que a empresa possui responsabilidades que vão além de suas obrigações legais e do acúmulo de capital.	Drucker (1997); Bastos e Lessa (2008) ; Vieira <i>et al.</i> , (2007); Águia e Moré (2008), Magalhães e Damacena (2006);
70 a 80	Desenvolvido o primeiro trabalho com o intuito de medir a RSC, criando indicadores. Publicação do trabalho de Carroll.	A RSC vai além das expectativas econômicas e das obrigações legais , possuindo quatro esferas: econômico, legal, ético e filantrópico	Abbott e Monsen (1979). Xavier Santos e Martins (2007); Bastos e Lessa (2008) ; Welzel; Luna e Bonin (2008).
90	O papel altruísta das ações de RSC é repensado. A RSC, e vínculo com a performance empresarial. No Brasil, surgem o Ibase e a Gife.	Atividades de RSC não são totalmente altruístas. O conceito de filantropia ou voluntariado é repensado.	Vieira <i>et al.</i> (2007); Wood (1991); Maranhão e Mota (2008)
2000	Estudos são direcionados para o entendimento de quais são os vetores ou motivadores para o engajamento da empresa na RSC. No Brasil, o Instituto Ethos ganha força.	O conceito passa a ser ligado com o marketing, tornando-se uma ferramenta para a melhoria da percepção do consumidor junto às organizações.	Martins (2002); Ashley <i>et al.</i> (2003); Magalhães e Damacena (2006); Vieira <i>et al.</i> (2007)

Fonte: a autora (2010)

Como pode ser percebido, ao longo historia da RSC inúmeras contribuições ocorreram, gerando, como esperado, uma mudança no conceito. Tal mudança, segundo Borger (2001), está intimamente ligada à evolução da sociedade. Segundo o autor a responsabilidade social corporativa sempre existiu, “mas foi sendo alterada juntamente com a evolução das sociedades e das empresas, e da interação entre elas” (BORGER 2001, p. 15-17).

Inicialmente o foco das ações e pesquisas era sobre a atuação responsável do homem de negócios (BASTOS; LESSA, 2008). Em colaboração Vieira *et al.* (2007), afirmam que o envolvimento das organizações em ações sociais começou na forma de atividades voluntárias. Melo Neto e Frões (2004), entendem que a RSC começou com práticas de ações filantrópicas, onde empresários bem sucedidos em seus negócios resolveram retribuir à sociedade parte dos ganhos que obtiveram em suas empresas.

Contudo, na atualidade o tema é visto de uma forma mais estratégica pelas organizações. Conforme Serpa e Ávila (2006) observa-se recentemente uma transformação no conceito, passando de uma concepção antes baseada na caridade e altruísmo para uma associação entre responsabilidade social e estratégia empresarial.

4.1.2 Definições de Responsabilidade Social Corporativa

O conceito de responsabilidade social corporativa recebeu inúmeras contribuições ao longo de sua história, sendo que até a presente data ainda há divergências sobre sua definição (BASTOS; LESSA, 2008). Segundo as autoras, o conceito e a efetividade do tema vem sendo debatido no meio acadêmico e empresarial.

Com o objetivo de revisar a evolução do conceito, serão apresentadas a seguir as principais definições presentes na história da RSC.

A década de 50 pode ser considerada o início da era moderna no que tange o conceito de RSC (CARROLL, 1999). A primeira conceituação foi desenvolvida por Bowen, em 1953, na qual o autor definiu RSC como sendo a obrigação dos empresários em orientar o seu negócio sempre utilizando linhas de ações que são compatíveis com os fins e valores da sociedade na qual está inserida (ÁGUIA; MORÉ, 2008; CARROL 1999).

Posteriormente, Davis (1960, p.71), definiu como sendo “decisões e ações gerenciais tomadas por razões pelo menos parcialmente econômicas da empresa ou por interesses técnicos”.

Entendendo a empresa como um agente econômico, a definição de Friedman, 1962, mexe com as estruturas e lança debates sobre o tema. Segundo o autor, a única responsabilidade da empresa está em gerar lucro, onde a atividade social é

uma ação individual e não empresarial, sendo os lucros da empresa destinados aos acionistas, que devem escolher o que fazer com eles. (BASTOS; LESSA, 2008).

Desta forma, Águia e Moré (2008) apontam que existem duas linhas de pensamentos: aqueles autores que defendem que o fato das organizações cumprirem com suas obrigações sociais pode ser considerada RSC; e aqueles autores que defendem que RSC vai muito além das obrigações legais, podendo, em algumas situações, estar ligada à comercialização do produto da empresa no meio social. Embasado na segunda forma de pensamento, está o modelo desenvolvido por Carroll, em 1979, e aprimorado em 1991, onde o autor definiu RSC com base em quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica (TUZZOLINO; ARMANDI, 1981; WOOD, 1991; CARROLL, 1999).

Considerando a questão ética vinculada a RSC, Vitell, Paolillo e Thomas, (2003) afirmam que, para o planejamento estratégico da empresa funcionar, com a inclusão de RSC e ética, é necessário que estas estejam inseridas não só nas pessoas que executam as tarefas, mas principalmente naquelas que planejam a estratégia da empresa. Desta forma, segundo Cappellin e Giuliani (1999) RSC não consiste somente em fazer a coisa de forma correta, segundo regras de mercado, mas fazer coisas boas, conforme a ética, e este princípio deve ser seguido em todos os segmentos da empresa.

Contudo, segundo Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000), os conceitos de ética e responsabilidade social são freqüentemente usados um no lugar do outro, embora tenham significados distintos. A responsabilidade social é a obrigação que a empresa assume com a sociedade. Ser socialmente responsável implica maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos. Já ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios.

A responsabilidade social corporativa, portanto, pode ser considerada como um contrato com a sociedade, ao passo que a ética empresarial envolve regras de conduta da empresa, cuidadosamente pensadas que orientam a tomada de decisão da organização. A ética empresarial diz respeito a regras e princípios que pautam decisões de indivíduos e grupos de trabalho; a responsabilidade social refere-se ao efeito de decisões das empresas sobre a sociedade. Muito embora ética empresarial e responsabilidade social tenham significados distintos, ambas estão estritamente vinculadas (FERREL; FRAEDRICH; FERREL 2000).

Partindo da ética e indo para a prática da RSC, muitas ações podem ser consideradas como aplicação do conceito. No trabalho apresentado por Sen e Bhattacharya (2001) *apud* Magalhães e Damacena (2006), tipologias são desenvolvidas para classificar as formas de ações, como:

- Assistência comunitária: programas de saúde e artes, iniciativas educacionais e de moradia para a população economicamente desprovida, generosidade e doações;
- Diversidade: baseado em diversas relações e iniciativas, como sexo, raça, família, orientação sexual e incapacidade, dentro e fora da firma;
- Assistência ao funcionário: em relação a sua segurança, participação nos lucros, relações trabalhistas e envolvimento;
- Ambiente: fabricação e uso de produtos menos agressivos ao meio ambiente, administração e eliminação de resíduos, não realização de testes em animais, controle da poluição e reciclagem;
- Operações não americanas: práticas de trabalho em fábricas americanas em outros países que exploram os empregados, violando os direitos humanos e trabalhistas;
- Produto: pesquisa e desenvolvimento ou inovação em produto, disputas antitruste, litígios em contratações ou *marketing* e segurança dos produtos.

Para Oliveira (2002), a empresa que possui responsabilidade social corporativa, contempla ações além da filantropia, buscando a gestão empresarial. A seguir, a definição utilizada pelo autor:

O conceito de Responsabilidade Social é amplo, referindo-se à ética como princípio balizador das ações e relações com todos os públicos com os quais a empresa interage: acionistas, empregados, consumidores, rede de fornecedores, meio ambiente, governo, mercado, comunidade. A questão da Responsabilidade Social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na responsabilidade social das relações e na geração de valor para todos (OLIVEIRA, 2002, p.5).

No trabalho apresentado por Ashley *et al.* (2003), a RSC está ligada ao compromisso de uma organização com a sociedade, apresentado por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, agindo de forma ampla e proativa, no que tange seu papel na sociedade. Os vetores que devem ser utilizados como bases para a aplicação da RSC são: apoio ao desenvolvimento da comunidade na qual atua; preservação do meio ambiente; investimento no bem-estar dos funcionários,

dependentes e em um ambiente de trabalho agradável; comunicação transparente; retorno aos acionistas; sinergia com os parceiros e satisfação de clientes e consumidores.

Melo Neto e Frões (2004) caracterizam RSC como sendo uma obrigação da empresa. Desta forma, a ação de RSC não é individual e reflete a ação de uma empresa em prol da cidadania. Indo contra o conceito apresentado por Carroll em 1999, os autores afirmam que filantropia e RSC são coisas distintas, colaborando com o apresentado por Oliveira (2002). Tal diferenciação inicia-se em seus participantes: enquanto a filantropia restringe-se a empresários filantrópicos e abnegados, a RSC abrange um gama muito maior de beneficiários – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições (MELO NETO; FRÕES, 2004). Diante do exposto, segue quadro 2, contendo as principais diferenças entre RSC e filantropia.

Quadro 2 – As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social

RESPONSABILIDADE SOCIAL	FILANTROPIA
Ação coletiva	Ação individual e voluntária
Fomento da cidadania	Fomento da caridade
Base estratégica	Base assistencialista
Extensiva a todos	Restrita a empresários filantrópicos e abnegados
Demanda gerenciamento	Prescinde de gerenciamento
Decisão consensual	Decisão individual

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Frios. Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004

Na tentativa de ampliar o escopo da definição de RSC, Chahal e Sharma (2006) apresentam os antecedentes considerados como primordiais para práticas de RSC. Segundo os autores, a cultura organizacional e os valores éticos corporativos surgem em primeira instância, sendo seguidos por relacionamento ético com funcionários; produção de bens de qualidade, através de processos justos e melhorados continuamente, com custos reduzidos; comprometimento de parte dos recursos com atividade sociais, e; obediência à regulamentação e leis.

No Brasil o conceito é novo, conforme afirmam Melo Neto e Frões (2004), pois somente foi incorporado no dia-a-dia das empresas em meados da década de 90. Contudo, muitas premiações deste âmbito já demonstram o crescimento da temática no Brasil: Selo Empresa Cidadã, Selo Balanço Social Betinho, Top Social ADVB, Prêmio Eco e Selo Empresa Amiga da Criança. O crescente reconhecimento de iniciativas empresariais em áreas sociais é um indicador de que a prática social tende a estar cada vez mais presente no elenco de atividades da iniciativa privada brasileira (ASHLEY *et al.*, 2003).

Desta forma, destaca-se o trabalho desenvolvido pelo Instituto Ethos, órgão que serve como referencial para empresas que querem aplicar a RSC a sua organização. O instituto definiu RSC como sendo:

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2011).

O Instituto Ethos organiza a RSC em sete temas a serem explorados: valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade. Cada tema é dividido em indicadores, que possuem quatro estágios de aplicabilidade. O conjunto destes tópicos constitui a estrutura dos *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial* (INSTITUTO ETHOS, 2011).

Considerando os conceitos discutidos, separam-se a percepção dos autores em dois grupos: os que atribuem à RSC um objetivo estratégico, isto é, com lógica de mercado, onde se entende que há necessidade de tais ações retornarem em lucro para a organização e; o segundo grupo, destinado àqueles autores que classificam tais ações como filantrópicas ou altruístas, onde a ação justifica-se apenas para atender aos interesses da sociedade, sem a imposição de leis, ou é realizada individualmente pelo empresário, sem o envolvimento da empresa. Estes dois conceitos aparecem claramente nos trabalhos de Gan (2006) e Martins (2002), sendo, conforme os autores, não excludentes.

Apresentadas estas duas formas principais de definição de RSC, e o desenvolvido até o momento, entende-se que, para uma ação ser considerada como socialmente responsável, a empresa deve analisar aspectos como: apoio ao

desenvolvimento da comunidade local, adequações a normas e leis vigentes, comercialização e desenvolvimento de produtos e serviços que atendam as necessidades dos consumidores, impacto nos lucros da organização, retorno aos acionistas, bem estar dos funcionários, e impacto e preservação ambiental.

Para fins deste trabalho entende-se que a empresa socialmente responsável é aquela que realiza suas atividades com preocupação de minimizar seu impacto no meio ambiente e sociedade, atendendo o interesse dos stakeholders¹, através da atividade empresarial e fabril que respeite às normas éticas e legais, gerando valor para todos os envolvidos.

4.1.3 Motivadores Empresariais

A crescente demanda por vantagem competitiva, diferenciação e, sustentabilidade, tem aberto espaço para práticas empresariais antes consideradas não vantajosas financeiramente para empresas, como fora considerada a responsabilidade social corporativa. Segundo pesquisa do Sebrae (2009, p.3), “RSC tornou-se um fator de competitividade para os negócios, inclusive das empresas de pequeno porte.”

Welzel, Luna, e Bonin (2008, p. 10), afirmam que a “implementação da RSC no nível dos negócios tem como finalidade alcançar o status de empresa sustentável”.

Segundo Melo Neto e Frões (2004) assim que os produtos, serviços e, principalmente, marca da empresa ganham maior visibilidade através da RSC, tais práticas podem contribuir de forma significativa para a sustentabilidade e desempenho empresarial.

Xavier, Santos e Martins (2007, p.1), colaboram afirmando “que a adoção de diversas práticas, visando aproximar desenvolvimento econômico e social, muitas vezes tem sido fator decisivo no embate competitivo de mercado.”

¹ Conforme Maximiano (2000), stakeholders é o público ao qual a organizações deve responsabilidade, como: acionistas, empregados, ex-empregados, clientes, fornecedores, distribuidores e comunidade. Ainda, segundo Carroll (1999), independentemente do grau de valor de cada stakeholders para a empresa, todos impactam e são impactados pelas ações da organização e por isso necessitam ser considerados em um projeto de RSC. E salienta que todos têm relevância para a sobrevivência organizacional e merecem, dentro de uma política de responsabilidade social, ser tratados com justiça.

Também com o intuito de confirmar a crescente influência que ações de RSC podem trazer para o benefício da marca e reconhecimento da empresa, Owen e Scherer (1993), afirmam que o *market share* de empresas que utilizaram ações de RSC foi influenciado de maneira positiva. Ainda, segundo os autores, pesquisas demonstram que os consumidores se tornam suscetíveis a mudar de marca para apoiar uma empresa que invista em causas sociais.

Para Herzog (2007), os motivos que levam o empresariado a adotar práticas de RSC, podem ser a preocupação de melhorar o bem estar social ou ser apenas mais uma estratégia para melhoria da imagem perante seu público alvo e, desta forma, garantir a vantagem competitiva.

Melo Neto e Frões (2004) apresentam sete motivos que levam as empresas a adotarem tais práticas: imagem corporativa; popularidade dos seus dirigentes; maior apoio, motivação, confiança e melhor desempenho de funcionários; melhor relacionamento com o governo; melhor relacionamento com fornecedores; maiores vantagens competitivas; maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos clientes.

Segundo Gan (2006), tais ações ajudam a melhorar a imagem corporativa aos olhos dos consumidores, produzindo “ativos estratégicos intangíveis, como reputação, comprometimento dos funcionários, confiança, ações positivas ou boa vontade por parte dos órgãos regulamentadores ou legislativos”. Contudo, a comunicação e utilização de ações de RSC que visam apenas à publicidade da empresa não são bem vistas pelos consumidores, conforme apresenta Alsop (2004).

Através da mesma visão está o discurso de Martinelli (1997), que informa que a correta aplicabilidade da RSC pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade da empresa, proporcionando valor agregado à imagem corporativa da empresa, motivação do público interno, vantagem competitiva, facilidade no acesso ao capital e financiamento, reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais, melhoria do clima organizacional, dentre outros. Contudo, se as ações de RSC não forem um reflexo de valores e cultura da organização, poderá ser percebida apenas como ferramentas de promoção e publicidade (MARTINELLI, 1997).

Caminhando nos dois sentidos, autores como Melo Neto e Frões (2004) e Ashley *et al.* (2003) e Gan (2006), afirmam que existem dois motivadores principais para a adoção da RSC: filantropia empresarial, com ações que buscam gerar

resultados para a população; e o marketing, com ações com vistas à melhoria do desempenho do produto e da marca.

A partir do apresentado, segue quadro consolidado, apresentando os motivos para adoção da RSC, o autor e ano da publicação.

Quadro 3 – Motivadores para a responsabilidade social corporativa

MOTIVADOR	AUTORES	ANO
Vantagem competitiva	Martinellii	1997
	Melo Neto e Frões	2004
	Herzog	2007
	Xavier, Santos e Martins	2007
	Sebrae	2009
Imagem corporativa	Martinelli	1997
	Ashley <i>et al.</i>	2003
	Melo Neto e Frões	2004
	Gan	2006
Market Share positivo	Herzog	2007
	Owen e Scherer	1993
Contribuir para a sustentabilidade	Melo Neto e Frões	2004
	Welzel, Luna, e Bonin	2008
	Martinelli	1997
Melhorar o bem estar social	Ashley <i>et al.</i>	2003
	Melo Neto e Frões	2004
	Gan	2006
	Herzog	2007
Motivação do público interno	Martinellii	1997
	Melo Neto e Frões	2004
Reconhecimento dos dirigentes como líderes	Martinellii	1997
	Melo Neto e Frões	2004

Fonte: a autora (2010)

4.1.4 Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa

Para um maior entendimento do que significa o termo RSC, faz-se necessário saber quais são as dimensões que a compõe. Os primeiros modelos de RSC a surgir datam da década de 1970 (FREIRE, 2009). Ainda, conforme o autor, inúmeros modelos foram desenvolvidos, sendo alguns mais expressivos. Segue-se no quadro 4 os modelos, seu ano de divulgação e o autor.

Quadro 4 – Modelos de responsabilidade social corporativa

MODELO	ANO	AUTOR
Modelo dos Três Círculos Concêntricos	1971	Comitê para desenvolvimento econômico (CED)
Modelo de Ackerman	1973	Ackerman
Esquema de três estados para classificar as dimensões do comportamento corporativo	1975	Seith
Modelo de Preston e Post	1975	Preston e Post
Modelo conceitual tridimensional do desempenho social corporativo	1979	Carroll
Estrutura das necessidades hierárquicas para avaliar a responsabilidade social das corporações	1981	Tuzzolino e Armandi
Modelo de Dalton e Cosier	1982	Dalton e Cosier
Modelo de sistemas de responsabilidade social organizacional, responsividade e respostas	1983	Stand
Modelo de Wartick e Cochran	1985	Wartick e Cochran
Pirâmide da responsabilidade social corporativa	1991	Carroll
Modelo de desempenho social corporativo	1991	Wood
Modelo de desempenho social corporativo reorientado	1995	Swanson
Modelo de desenvolvimento moral organizacional	1997	Logdson e Yuthas
Indicadores de Hopkins	1997	Hopkins
Modelo dimensional das responsabilidades	1998	Enderle e Tavis
Modelo de Navran	2000	Navran
Modelo Bidimensional de responsabilidade social corporativa	2000	Quazi e O'brien
Modelo de três dimensões de responsabilidade social corporativa	2003	Schwartz e Carroll
Modelo VBA	2007	Schwartz e Carroll
Modelo integrado do processo ético organizacional	2007	Almeida
Modelo de ética nos negócios	2008	Goran e Wood

Fonte: adaptado de Freire: Articulação teórica entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva. Dissertação de Mestrado, Universidade Vale do Itajaí, SC, 2009.

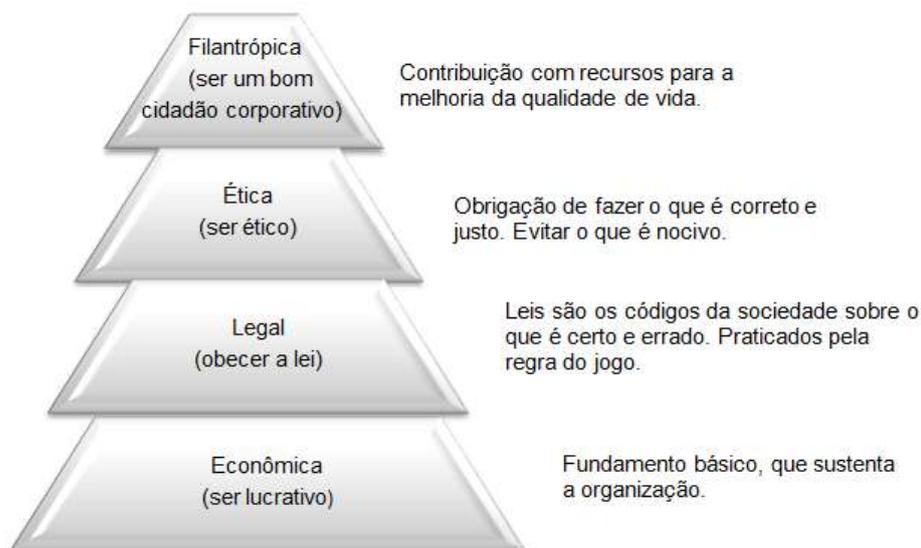
O modelo tridimensional de Carroll (1979) serviu de base para a proposição dos modelos de Tuzzolino e Armandi, 1981; Stand, 1983; Wartick e Cochran, 1985; e Carroll, 1991. O segundo modelo desenvolvido pelo autor, em 1991, denominado Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa apresenta-se como fundamento para o trabalho posterior de Wood (1991). O modelo de Wood (1991) originou o

modelo desenvolvido por Hopkins (1997). Posteriormente, Wood desenvolve em parceria com Goran, em 2008, o Modelo de Ética nos Negócios. Ainda, conforme Freire (2009), o modelo proposto por Carroll em 1991 é até hoje considerado o mais influente na academia, sendo visto como um paradigma de RSC na área da administração.

Desta forma, utilizando esta linha de tempo e considerando aqueles modelos mais pertinentes ao desenvolvimento deste trabalho², por apresentar em sua estrutura o conceito de produto, segue descrição dos modelos de Carroll (1991), Hopkins (1997) e Goran e Wood (2008).

A Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa abrange quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica. Tais dimensões são dispostas pela ordem de importância que cada uma tem na sobrevivência da empresa (FREIRE, 2009). Ainda o autor salienta que as dimensões são dinâmicas e se complementam.

Figura 2 – Pirâmide da Responsabilidade social corporativa



Fonte: Adaptado de Carroll. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. Business and Society, 1999.

Desta forma, conforme Xavier, Santos e Martins (2007), e Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000), cada dimensão está relacionada a uma esfera da responsabilidade, sendo que :

² Para aprofundamento nos demais modelos, segure-se a leitura do trabalho desenvolvido por Freire (2009): Articulação teórica entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva. Dissertação de Mestrado, Universidade Vale do Itajaí, SC, 2009.

- A dimensão *econômica* abrange o papel da empresa na economia, com o propósito de produzir produtos e serviços que a sociedade necessita e comercializá-los com o objetivo de obter lucro.

- A dimensão *legal* implica em cumprir as leis e regulamentos promulgados ou baixados pelo governo para estabelecer padrões mínimos de comportamento responsável. Existem leis que regulamentam a concorrência, leis de proteção ao consumidor, de proteção ambiental e que promovem a equidade e a segurança.

A dimensão *ética* significa o cumprimento de normas éticas, que não são necessariamente previstas em lei, mas que a sociedade espera que sejam realizadas. Ainda, segundo Xavier, Santos e Martins (2007), e Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000), não há como pensar em RSC sem pensar em ética. Conforme Gan (2006), as organizações são entidades que influenciam todas as esferas da sociedade, desta forma possuem o dever moral de conduzir seus negócios de forma socialmente responsável.

A dimensão *filantrópica* compreende as atividades consideradas altruístas, isto é, não impostas por leis, legislações, governo, normas éticas e muito menos econômicas. Ela surge da vontade em prover o bem da sociedade.

O modelo de Indicadores Sociais de Hopkins (1997) é utilizado para avaliar o perfil de responsabilidade social corporativa das organizações. Os indicadores foram agrupados em 3 níveis, com base no trabalho de Wood, com o objetivo de facilitar a compreensão das dimensões e o relacionamento socialmente responsável das empresas (FREIRE, 2009).

O primeiro nível diz respeito aos princípios de RSC, buscando a legitimidade, responsabilidade pública e arbitrariedades dos executivos. No segundo nível, tangencia-se o processo de capacidade de resposta social, abrangendo a percepção do ambiente, stakeholders, e administração de questões. No terceiro, surgem os resultados, que são as ações de responsabilidade social, sendo considerados os efeitos nos stakeholders internos, nos stakeholders externos e efeitos institucionais internos (HOPKINS, 1997).

Segue figura 3, contendo os indicadores que compõe cada elemento da responsabilidade social corporativa.

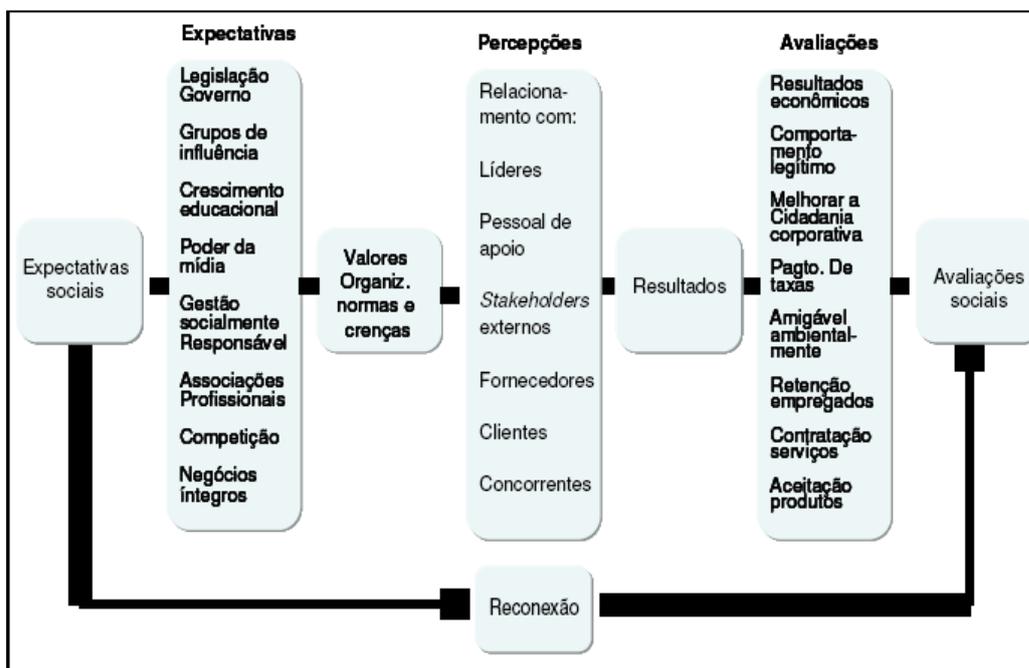
Nível I – Princípios de Responsabilidade Social	
Elemento	Indicador
Legitimidade	Código de ética
Responsabilidade pública	Litígios envolvendo violação das leis pela empresa Penalidades em consequência das atividades ilegais Contribuição para inovações Criação de empregos diretos Criação de empregos indiretos
Arbitrariedades dos executivos	Código de ética Executivos condenados por atividades ilegais
Nível II – Processos de Capacidade de Resposta Social	
Elemento	Indicador
Percepção do ambiente	Mecanismo para examinar questões sociais relevantes para a empresa
<i>Stakeholders</i>	Corpo analítico para as questões sociais, como parte integral da elaboração de políticas Existência de auditoria social Relatório de prestação de contas sobre ética
Administração de questões	Políticas com base nas análises de questões sociais
Nível III – Resultados - Ações de Responsabilidade Social	
Elemento	Indicador
Efeitos nos <i>stakeholders</i> internos	Proprietários-Acionistas Lucratividade/valor, irresponsabilidade administrativa ou atividades ilegais, bem-estar da comunidade, filantropia corporativa Código de ética Executivos, código de ética, funcionários, relações sindicato empresa, questões de segurança, Pagamentos, subsídios e benefícios, demissões, funcionários proprietários, políticas para mulheres e minorias
Efeitos nos <i>stakeholders</i> externos	Clientes - Consumidores Código de ética, <i>recalls</i> de produtos, litígios, controvérsia pública sobre produtos e serviços, propaganda enganosa Meio ambiente Poluição, lixo tóxico, reciclagem e uso de produtos reciclados, uso de etiqueta ecológica nos produtos, Comunidade, doações corporativas para programas comunitários, envolvimento direto em programas comunitários, controvérsias ou litígios com a comunidade Fornecedores Código de ética da empresa, código de ética dos fornecedores, litígios/Penalidades, controvérsias públicas
Efeitos institucionais externos	Organização como instituição social Código de ética, litígios genéricos, processos por ações classistas, melhorias nas políticas e na legislação em decorrência de pressões da empresa

Fonte: Freire, R. Articulação teórica entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva. Dissertação de Mestrado, Universidade Vale do Itajaí, SC, 2009.

Após uma década do trabalho de Hopkins, foi desenvolvido o trabalho por Goran e Wood em 2008, no qual a RSC e ética estão intimamente ligados, considerando os processos envolvidos na elaboração das ações.

O modelo de Ética nos Negócios consiste em três componentes: expectativas da sociedade, percepções da empresa e avaliações sociais (GORAN; WOOD, 2008). As expectativas da sociedade, segundo os autores, referem-se às leis governamentais, responsabilidades institucionais, estímulo à educação, associações e parcerias organizacionais, integridade nas ações internacionais, competição limpa, poder da mídia e outras. As percepções da empresa são referentes ao relacionamento com os gestores, pessoal de apoio, stakeholders, fornecedores, clientes e concorrentes. O último nível está vinculado aos resultados econômicos, comportamento legítimo, melhorar a Cidadania corporativa, Pagto. De taxas, Amigável ambiental-mente, Retenção empregados, Contratação serviços, Aceitação produtos (GORAN; WOOD, 2008; FREIRE, 2009). Ainda, tais componentes são interconectados por meio de cinco sub-componentes: expectativa da sociedade, valores organizacionais, normas e crenças, resultados, avaliações da sociedade e reconexão (GORAN; WOOD, 2008; FREIRE, 2009).

Figura 4 – Modelo de Ética nos negócios de Goran e Wood



Fonte: Freire, R. Articulação teórica entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva. Dissertação de Mestrado, Universidade Vale do Itajaí, SC, 2009.

Utilizando como base os três trabalhos apresentados, e considerando a RSC como um conceito que engloba desde questões sociais até o meio ambiente, entende-se que cada dimensão permeia todas as atividades de uma empresa, não

sendo nenhuma superior a outra, considerando que todas são fundamentais para a sustentabilidade do negócio em longo prazo.

O quadro 5 fornece uma visão sintética dos três modelos descritos anteriormente, apresentando os autores e nome dos modelos, como já citado, e condensando as dimensões.

Quadro 5 – Visão sintética dos modelos de RSC.

MODELO	AUTOR	DIMENSÃO
Pirâmide de RSC	Carroll (1991)	Econômica, ética, legal e filantrópica.
Indicadores de Hopkins	Hopkins (1997)	Princípios da RSC, processo de capacidade de resposta e resultados das ações de RSC
Modelo de ética dos negócios	Goran e Wood (2008)	Expectativas, percepções da empresa, avaliação da sociedade.

Fonte: a autora (2010)

Nesta sessão foram explorados os conceitos de responsabilidade social, sendo realizada uma breve explanação histórica, abordando os motivadores empresariais para tais práticas e por fim centrou-se nos modelos desenvolvidos sobre as dimensões do conceito.

Na sessão seguinte será abordado o tema de processo de desenvolvimento de novos produtos e, posteriormente, a interconexão existente entre ambos os assuntos.

4.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Nesta parte da revisão teórica, o debate incide sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos (DNP). Serão apresentados os tipos de processos existentes e as etapas envolvidas no desenvolvimento de novos produtos.

Conforme Cooper (1988), na década de 80 a inovação em produtos tornou-se um tema popular para pesquisas. Neste período, surgiram estudos questionando o porquê de novos produtos falharem, os ingredientes no processo de inovação de produtos e o que separa ganhadores de perdedores.

Através da perspectiva de Kotler (2000, p.350), as empresas que não conseguem desenvolver novos produtos, colocam-se em uma situação arriscada,

pois seus produtos atuais estão “vulneráveis às mudanças das necessidades e dos gostos dos clientes, a novas tecnologias, a menores ciclos de vida do produto e à maior concorrência nacional e estrangeira”. Cardoso e Beuren (2006) vão além, afirmando que produtos inovadores sofrem ataques constantes da concorrência, provocando um ciclo de vida curta, desta forma, não se aceita ineficiências no processo. Deschamps e Nayak (1996) ressaltam que o produto ou serviço é a interconexão decisiva entre a empresa e o consumidor, sendo que, para uma empresa que objetiva vantagem competitiva, a busca por melhoria e inovação em seus produtos deve ser constante. Assim, conforme Cooper (1988), as empresas de sucesso possuem um programa de desenvolvimento de novos produtos, onde o consumidor deve possuir grande participação.

Conforme McCarthy *et al.* (2006), é amplamente reconhecido que o processo de desenvolvimento de novos produtos é eficaz na geração de sucesso de longo prazo para as organizações, levando a uma competência essencial no que tange à diferenciação da concorrência. Ainda, conforme os autores, o aumento da competição tornou a diferenciação mais difícil, fazendo a introdução de novos produtos um pré-requisito para o sucesso da organização.

Para garantir esta vantagem competitiva, o processo de desenvolvimento de novos produtos deve considerar o mercado como seu principal ponto para identificar suas necessidades e propor soluções (ROZENFELD *et al.*, 2006). Tal processo, segundo os autores, situa-se na interface entre a empresa e o mercado.

Considerando o trabalho desenvolvido por Cooper e Kleinschmidt (2007), os quatro fatores de sucesso no processo de desenvolvimento de novos produtos são:

- Um processo de novos produtos de alta qualidade;
- Uma estratégia definida para a unidade de negócios;
- Recursos adequados de pessoas e dinheiro, e
- Destinação de verba para pesquisa e desenvolvimento.

Além destes fatores, Kotler (2000), afirma que, em última instância, o sucesso do processo compete à alta gerência, sendo que esta é a que define os domínios do negócio, as categorias de produtos e critérios específicos. Contudo, conforme Alam (2002), apesar de anos de pesquisa sobre o assunto, principalmente referente às pesquisas que referenciam as falhas no processo de lançamento destes novos produtos, os envolvidos no processo ainda não entenderam a importância de utilizar

“voice of customer”, sendo, segundo o autor, a ferramenta principal para o acerto no processo.

Na visão de Maximiano (2000), as atividades de desenvolvimento de novos produtos possuem dois componentes principais: o conceitual e o físico. O componente conceitual envolve a idéia do produto ou serviço, e pode nascer de três formas diferentes: problemas e oportunidades criados pelo mercado, pela evolução da tecnologia e a imaginação criativa que produz invenções. Já o componente físico é representado pelo investimento em esforço humano, máquinas, laboratório, experimentação e outros recursos, a fim de transformar a idéia num produto ou serviço real. Nas empresas industriais, esta área chama-se engenharia, pesquisa ou pesquisa e desenvolvimento. Essas áreas trabalham em estreita colaboração com as áreas de marketing, produção, suprimento e finanças, que participam de todas as fases do processo de planejar e desenvolver novos produtos (MAXIMIANO, 2000).

4.2.1 Tipologia e estágios do processo

O processo de desenvolvimento de novos produtos apresenta três tipos principais, a saber: processo linear, recursivo e caótico (McCARTHY *et al.*, 2006).

McCarthy *et al.* (2006) e Cooper e Kleinschmidt (2007), discorrem sobre o linear, afirmando que representa uma visão tradicional, pois seus estágios são vinculados de forma seriada ou seqüencial, sendo que um estágio somente pode iniciar após o término do anterior.

Apesar de parecer coerente, o processo linear recebe críticas. Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002), afirmam que a utilização de processos lineares pode levar a práticas de negócios também lineares e tradicionais, podendo não incentivar a inovação e estimulando o incremento de funcionalidades já existentes.

Como alternativa ao processo linear, a literatura sugere a utilização do processo recursivo, que apresenta como vantagem principal uma maior agilidade em ambientes competitivos, o que é uma realidade das organizações atuais (SANTOS, 2009). Ainda, conforme a autora, o que diferencia o processo recursivo do linear é a possibilidade de permitir que diferentes estágios sejam realizados de forma simultânea ou paralela e, durante sua aplicabilidade, permitir retorno aos estágios anteriores e realização de atividades de feedback. Conforme McCarthy *et al.* (2006), a crítica realizada ao processo recursivo encontra-se na própria instabilidade do

projeto, sendo que não existe preocupação com uma estruturação mais rígida e rigorosa do processo.

O terceiro tipo de processo é o caótico, que segundo McCarthy *et al.* (2006), enquadra-se em organizações que possuem altíssima exigência no que tange a inovação, vinculada ao lançamento de novos produtos. O diferencial está na possibilidade das idéias surgirem desde o princípio, sendo que o modelo privilegia os estágios iniciais, etapas que estão vinculadas a geração de idéias. O benefício apresentado por McCarthy *et al.* (2006), é que a falta de estrutura e linearidade dos estágios colabora com a absorção das mudanças ocorridas no decorrer do projeto pela equipe envolvida.

A escolha pelo processo a ser utilizado cabe à empresa, sendo que, conforme Santos (2009, p. 26), o tema de processo de desenvolvimento de novos produtos é “ainda bastante discutido, não sendo possível a escolha de um modelo único, que atenda todas as necessidades da empresa.”

Desta forma, o quadro 6 apresenta os três modelos de forma sucinta, com suas descrições, limitações e benefícios, conforme apresentado no trabalho de McCarthy *et al.* (2006):

Quadro 6 – Os modelos de processo de DNP.

PROCESSO	DESCRIÇÃO	BENEFÍCIOS	LIMITAÇÕES
Linear	Um processo com fases relativamente fixas, discretas e seqüenciais. As conexões, os fluxos e os resultados do processo são comparativamente deterministas.	Fornecer uma representação simples da lógica estrutural e do processo, adequado para as atividades de inovação incremental.	Não considera o comportamento dinâmico e as relações associadas com a atividade, a liberdade e as inovações resultantes.
Recursivo	Um processo de feed-back simultâneos e múltiplos entre as fases que geram o comportamento repetitivo e os resultados que são mais difícil de prever.	Representa o caráter dinâmico e fluido do processo. Adequados para as inovações mais radicais	Assume um comportamento semelhante em todo o processo e não representa as instabilidades estruturais e comportamentais do processo
Caótico	Um processo onde as ligações e os fluxos são maiores durante as fases iniciais, resultando em diferentes graus de feedback em todo o processo. Estágios iniciais exibem a dinâmica caótica e os resultados que parecem ser aleatórios e imprevisíveis, enquanto os últimos estágios são relativamente estáveis e determinados	Reconhece diferentes comportamentos do sistema em todo o processo e reconhece os efeitos da causalidade altamente cumulativos. Adequada para a pesquisa e exploração de aspectos de inovações radicais ou de produtos realmente novos	Centra-se sobre as diferenças entre as fases e pressupõe que o processo de configuração global é fixado

Fonte: Adaptado de McCarthy *et al.* . New Product Development as a Complex Adaptive System of Decisions. Journal of Product Innovation Management, 2006

A partir do quadro apresentado, McCarthy *et al.* (2006), afirmam que, individualmente, cada processo fornece informações valiosas e a compreensão sobre o comportamento e a estrutura do processo de desenvolvimento de novos produtos. No entanto, coletivamente, eles são mais do que processos rivais. São como um grupo que fornecem interpretações ricas e holísticas do processo e facilitam uma abordagem da teoria da contingência (MCCARTHY *et al.*,2006).

Para entender o processo de desenvolvimento de novos produtos, é interessante observar os estágios que o envolvem. Conforme Cooper e Kleinschmidt (2007) existem uma série de estágios, que iniciam com a identificação de uma oportunidade de mercado e termina com a comercialização do produto lançado.

Conforme Alam (2002) existem diferenças entre os processos vinculados a produtos e os destinados a serviço. Segundo o autor, o processo destinado ao

desenvolvimento de novos produtos não possui especificações necessárias para ser aplicadas no desenvolvimento de novos serviços. Contudo, os estágios apresentados pelo autor podem ser utilizados em ambos os processos (ALAM, 2002).

Diante do exposto, encontra-se quadro 6 contendo quatro estágios diferentes aplicados ao processo de desenvolvimento de novos produtos, que serviram de base para o entendimento dos processos utilizados no estudo realizado. Ainda, são apresentados os estágios propostos por Alam (2002), uma vez que o autor considera sua aplicação tanto para o desenvolvimento de novos serviços quanto para de novos produtos.

Quadro 7 – Estágios do processo de DNP.

ETAPAS	ALAM (2002)	COOPER (1988)	COOPER E KLEINSCHMIDT (2007)	KOTLER (2000)
Etapa 1	Definição da Estratégia	Avaliação	Idealização	Geração de Idéias
Etapa 2	Geração de idéias	Definição	Análise de mercado	Seleção de idéias
Etapa 3	Análise das idéias	Desenvolvimento do produto	Desenvolvimento do conceito	Desenvolvimento e teste do conceito
Etapa 4	Análise de negócio	Teste do produto	Desenvolvimento do produto	Desenvolvimento do produto
Etapa 5	Formação da equipe multifuncional	Teste de mercado	Teste do produto	Análise do negócio
Etapa 6	Desenvolvimento do produto ou serviço	Comercialização	Lançamento do produto	Desenvolvimento da estratégia de marketing
Etapa 7	Treinamento da equipe		Comercialização	Teste de mercado
Etapa 8	Lançamento do piloto			Comercialização
Etapa 9	Teste de mercado			
Etapa 10	Comercialização			

Fonte: adaptado de Cooper (1988), Alam (2002), Cooper e Kleinschmidt (2007) e Kotler (2000).

As etapas envolvidas no processo possuem nomenclaturas diferentes, contudo a estrutura lógica utilizada para a efetivação do processo não sofre

prejuízos. Considerando os trabalhos apresentados, segue detalhamento de cada etapa do processo³, sendo que aquelas com mesma estrutura, que foram desmembradas ou suprimidas por cada autor, são reagrupadas.

Etapa 1: Avaliação, definição, idealização, geração e seleção de Idéias e análise de mercado

O mais alto grau de alavancagem no processo surge de necessidades não satisfeitas dos clientes ou de inovação tecnológica. Possui objetivo de determinar o mérito técnico e de mercado do produto, é um passo inicial, para testar a atratividade do mercado e a aceitação do novo produto. Esta etapa pode incluir grupos focais, discussão com consumidores, pesquisa por telefone, etc.

Etapa 2: Desenvolvimento do conceito

O conceito representa o posicionamento do produto e seu teste é feito junto aos consumidores-alvos, sendo desenvolvido um plano estratégico preliminar para lançar o novo produto no mercado. O plano é dividido em: posicionamento do produto, preço e orçamento, metas, lucros e mix de marketing

Etapa 3: Desenvolvimento do produto, estratégia de marketing e análise do negócio

Determina se a idéia do produto pode ser demonstrada em um produto viável, traduzidos em um protótipo físico e teste com consumidores. Concomitantemente, os outros elementos do marketing mix são formulados em um plano de marketing experimental, avaliando a atratividade do mercado.

Etapa 4: Teste do produto

Esta fase inclui atividades destinadas a verificar a qualidade do produto para determinar seu correto funcionamento e para avaliar as reações de usuários potenciais em condições de uso.

Etapa 5: Teste de mercado e lançamento de mercado

³ As etapas listadas são embasadas nos trabalhos de Alam (2002), Cooper (1988), Cooper e Kleinschmidt (2007) e Kotler (2000).

Verifica o aspecto econômico e técnico do projeto. O produto é lançado em um cenário autêntico, para identificar o tamanho do mercado e como os consumidores reagem ao manuseio, uso e recompra.

Etapa 6: Comercialização

É a etapa com maior custo para a empresa. O produto é finalmente lançado no mercado consumidor real. Envolve a preparação para a produção e lançamento no mercado. Esta fase deve ser seguida por uma revisão de pós-comercialização e ajustes.

Diante do apresentado, bem como da descrição dos processos existentes, percebe-se uma ampla variedade de combinações possíveis para o desenvolvimento da melhor estratégia para DNP.

Considerando o apresentado sobre responsabilidade social corporativa e sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos, segue-se para a próxima sessão, onde ambos os assuntos são explorados, buscando consolidar o vínculo existente para posterior estudo.

4.3 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Conforme apresentado, para uma empresa ser considerada como socialmente responsável, se faz necessária a atenção a um número interessante de ações e comportamentos empresariais. Ainda, considerando a perspectiva da vantagem competitiva, verificou-se que o mesmo é um motivador para as ações de responsabilidade social (MARTINELLI, 1997; MELO NETO; FRÕES, 2004; HERZOG, 2007; XAVIER, SANTOS; MARTINS, 2007; SEBRAE, 2009)

A vantagem competitiva almejada pela empresa através da responsabilidade social também se aplica ao processo de desenvolvimento de novos produtos, que possui objetivo de lançar produtos competitivos no mercado consumidor. (COOPER, 1988; DESCHMAPS; NAYAK 1996)

Retomando ao trabalho de Sen e Bhattacharya (2001) apud Magalhães e Damacena (2006), os autores afirmam que, dentre as formas de atuação da empresa socialmente responsável, está permeada a questão do produto, incluindo aí

a pesquisa e desenvolvimento, a inovação em produtos e a segurança dos produtos comercializados. Colaborando com este pensamento, Chahal e Sharma (2006), salientam que, entre os antecedentes da RSC, encontra-se a produção de bens de qualidade, através de processos melhorados continuamente.

Outros autores afirmam a importância do produto para a RSC são Melo Neto e Frões (2004), onde sustentam que tanto os produtos como a marca da empresa podem se beneficiar da RSC, sendo que, após esta verificação, as práticas de RSC podem contribuir de forma significativa para a sustentabilidade e desempenho organizacional.

No trabalho de Carroll (1999), que já foi explorado anteriormente, dentro da dimensão econômica, o autor traz a tona a questão do produto, informando que uma das obrigações da empresa é produzir produtos que a sociedade necessita. Ainda, Abbott e Monsen (1979), introduzem seis categorias que abrangem a RSC, dentre elas está a categoria produto.

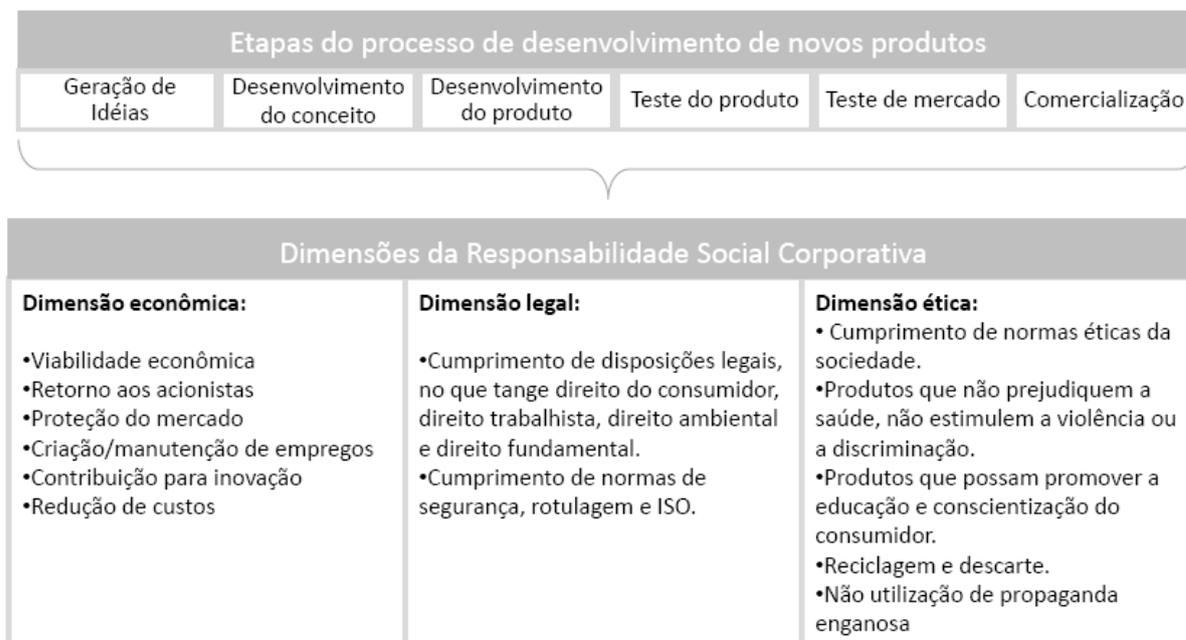
No trabalho de Ashley *et al.* (2003) aparece claramente o vínculo da responsabilidade social com os processos empresariais, pois, segundo os autores, existem seis orientações estratégicas envolvendo a RSC, sendo cada uma direcionada a um público específico. Entre eles encontram-se os fornecedores e compradores. Desta forma, esta orientação faz com que a RSC percorra a empresa e se transponha para a cadeia de produção e consumo (ciclo de vida do produto). A base é o comércio ético, tanto com relação aos seus fornecedores, quanto com relação aos clientes, dando atenção a itens como educação do consumidor, informação recíproca para o cuidado com a seleção, uso e descarte de produtos e serviços.

Considerando os modelos de RSC discutidos, o modelo de Indicadores Sociais de Hopkins (1997), apresenta no primeiro nível, o indicador “contribuição para inovação”, e no terceiro nível, no indicador “clientes - consumidores” os itens: recalls de produtos, controvérsias sobre produtos e propaganda enganosa. Posteriormente, no último modelo citado, de Goran e Wood (2008), novamente a questão do produto surge junto com RSC, sendo que na terceira dimensão, “avaliações”, o último mecanismo é a aceitação dos produtos.

Diante do exposto, considerando a literatura aqui apresentada sobre responsabilidade social corporativa e o processo de desenvolvimento de novos produtos, segue figura 5 contendo as fases vinculadas ao processo, às decisões

tomadas em cada etapa e como a utilização da responsabilidade social pode influenciar cada etapa do processo.

Figura 5 – O processo de DNP e as dimensões da RSC



Fonte: Referencial teórico.

Assim, através do esquema ilustrado, que será utilizado para realização da pesquisa, se percebe que, em cada etapa do desenvolvimento de novos produtos, podem existir dimensões específicas da responsabilidade social corporativa, considerando o modelo de Carroll 1999, que serviu de base para a formatação de inúmeros outros modelos. Contudo, suprime-se a dimensão filantrópica, por concordar com o exposto no trabalho de Oliveira (2002) e Melo Neto e Frões (2004).

É importante salientar que este não pode ser considerado um modelo único, pois dependerá do processo de cada empresa, que, como já foi citado, é mutável conforme suas necessidades. Ainda, tentou-se com a referida fundamentação teórica traçar um panorama no que tange o conceito de RSC, seus motivadores e dimensões, sendo, no segundo momento, apresentados os fundamentos que formam o processo de desenvolvimento de novos produtos e como estes assuntos interagem na organização.

5 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia se torna o ponto principal de partida para a realização da pesquisa. Para um trabalho de qualidade, se faz necessário possuir de forma clara os métodos para obter os resultados almejados (LAVILLE; DIONEE, 1996). Diante do exposto, este capítulo se dedica a apresentação do método de pesquisa que foi utilizado para a realização do estudo.

5.1. TIPO DE PESQUISA E DEFINIÇÃO DO MÉTODO

A presente pesquisa possuiu caráter exploratório que, segundo Malhotra (2001), tem como objetivo prover a compreensão do problema pelo pesquisador. Ela é utilizada quando se faz necessário definir o problema com maior precisão, identificar caminhos alternativos de ação, desenvolver hipóteses, isolar variáveis e relações chaves para posterior exame ou obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema.

A escolha pela pesquisa exploratória se deu uma vez que o objetivo deste trabalho foi compreender como são inseridas as dimensões de responsabilidade social corporativa no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Conforme Malhotra (2001), quando se deseja uma compreensão inicial do problema a ser pesquisado e se deseja desenvolver critérios que possam ser testados em pesquisas quantitativas de estudos posteriores, as pesquisas qualitativas são mais adequadas.

Trivinos (1987) ao comparar a pesquisa qualitativa com a quantitativa, afirma que a primeira não segue seqüência tão rígida das etapas necessárias para o desenvolvimento da segunda. Ainda, afirma o autor, as informações que se recolhem, geralmente, são interpretadas e isto pode originar a exigência de novas buscas de dados. Segundo Trivinos (p. 131-133, 1987);

O pesquisador tem a obrigação, se não quer sofrer frustrações, de estar preparado para mudar suas expectativas frente ao seu estudo. (...) Contudo, o pesquisador, orientado pelo enfoque qualitativo, tem ampla liberdade teórica-metodológica para realizar seu estudo (...) seus limites estão na exigência de um trabalho científico, que deve ter uma estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação.

Desta forma, entendeu-se que a pesquisa qualitativa deveria ser utilizada. Considerando que RSC e DNP são temas que estão em voga e até o momento não

há literatura que os vinculem, ambos necessitam de estudos que aprofundem o conhecimento e o atrelo entre os conceitos.

Dentre as inúmeras pesquisas qualitativas existentes, o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005). O Estudo de Caso busca o aprofundamento de poucos objetivos, com a intenção de compreender em detalhes cada caso. Sua incidência é maior em pesquisas exploratórias, considerando sua flexibilidade (GIL, 2002).

Conforme Yin (2005), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclo de vida individual, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação dos setores econômicos.

Diante do exposto, percebe-se que a pesquisa realizada é um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real, possuindo pouco controle do pesquisador sobre o fenômeno a ser estudado.

Sendo o objetivo desta pesquisa entender como as dimensões da responsabilidade social corporativa são inseridas no contexto de processo de desenvolvimento de novos produtos, o estudo de caso revela-se metodologicamente mais expressivo para o desenvolvimento e investigação do problema proposto.

Desta forma, para a realização deste trabalho, optou-se pela utilização de pesquisa exploratória de caráter qualitativo, utilizando a metodologia de estudo de caso.

Após a escolha do método e tipo de pesquisa, apresentam-se a seguir as etapas utilizadas para o desenvolvimento do trabalho, como a definição da unidade de análise, delineamento e etapas da pesquisa, procedimento para coleta de dados e análise dos dados.

5.2. UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise é, para Yin (2005), um dos componentes de projetos de pesquisa, que se relaciona com o problema fundamental de se definir o que é um

“caso”. Ainda, a definição da unidade de análise e do caso está vinculada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas (YIN, 2005).

Considerando o objetivo dessa pesquisa, se buscou uma organização que apresentasse destaque nas variáveis em estudo, especialmente em desenvolvimento de produtos e que possuísse um programa de responsabilidade social.

Para a escolha da empresa estudada, foram considerados os seguintes critérios:

- Possuir instalações no Rio Grande do Sul, devido à limitação de expandir a pesquisa para outros locais do Brasil;
- Ser reconhecida por inovação em produtos;
- Possuir área de desenvolvimento de produtos;
- Apresentar em seu site programa de responsabilidade social; e
- Permitir a realização da pesquisa.

Utilizando tais critérios de escolha, a partir de uma pesquisa extensiva na internet e no contato com as empresas selecionadas num primeiro momento, a decisão final deteve-se na empresa Calçados Bibi.

A empresa Calçados Bibi possui sede na cidade de Parobé, no estado do Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1949 e produz calçados para crianças entre 0 e 12 anos, exportando seus produtos para mais de 65 países. Ainda, foi a primeira a receber a certificação do 1º calçado fisiológico do Brasil, pela Associação Brasileira de Medicina e Cirurgia do Pé e Tornozelo. Em seu site divulga, projeto de responsabilidade social através de campanhas de conscientização do consumidor para práticas ambientais, preocupação com qualidade de vida e outros.

A seguir apresentam-se os delineamentos e etapas da pesquisa, utilizados para aplicação do estudo proposto.

5.3. DELINEAMENTO E FASES DA PESQUISA

Para o delineamento da pesquisa foi utilizado o estudo de caso. Para tanto, será apresentado a seguir o protocolo de estudo de caso, que segundo Yin (2005), é fundamental para a efetivação do estudo, sendo que o protocolo oferece o instrumento, os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidos.

5.3.1 Fases do Estudo de Caso

O modelo proposto por Yin (2005), para o estudo de caso, compreende quatro fases, que são apresentadas no Quadro 8. O detalhamento do protocolo de estudo de caso encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

Quadro 8 – Fases do protocolo de estudo de caso

FASE	ATIVIDADE
Visão geral do projeto de estudo de caso	Estudo bibliográfico e coleta de dados
Procedimento de campo	Elaboração do roteiro de entrevistas e validação com especialistas
Questões do estudo de caso	Aplicação e transcrição das entrevistas.
Triangulação	Análise de dados e resultados da pesquisa

Fonte: Adaptado de Yin (2005)

Desta forma, após a realização da revisão bibliográfica, efetivada com o objetivo de apresentar uma revisão histórica e conceitual de responsabilidade social, bem como seus motivadores e dimensões, além de explicar o conceito, tipologia e estágios do processo de desenvolvimento de novos produtos, buscando assim vincular tais temas, partiu-se para a segunda fase, onde foi definido o roteiro de análise de dados que foram complementados com dados secundários, obtidos da empresa estudada.

Na penúltima fase da pesquisa, foi realizado o procedimento de campo, através da realização das entrevistas com o diretor e a estilista da área de desenvolvimento de produtos, com a gerente de marketing e com o presidente da organização. O local escolhido para realização da pesquisa foi a unidade de trabalho, onde estão alocados tais profissionais. As entrevistas foram realizadas utilizando um roteiro de entrevistas semi-estruturado (Apêndice B), com perguntas abertas, sendo o registro realizado através de gravações digitais, posteriormente transcritas.

A última fase foi dedicada à triangulação dos dados obtidos com o referencial teórico, buscando o detalhamento e a inter-relações do caso estudado.

5.4 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Para a coleta de informações, o pesquisador pode, baseado na natureza do fenômeno e em suas preocupações de pesquisa, consultar documentos sobre a questão, encontrar essas informações observando o próprio fenômeno ou ainda interrogar pessoas que o conhecem (LAVILLE e DIONNE, 1996).

Desta forma, conforme Yin (2005), o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, para a coleta de informação, como por exemplo: documentação; registro em arquivos; entrevistas; observação direta; observação participante; artefatos físicos.

Ainda, segundo o autor, deve-se ter ciência “que existe uma lista completa de fontes possíveis pode ser bastante extensa, incluindo filmes, fotografias e videoteipes, técnicas projetivas e testes psicológicos” (YIN, p. 112, 2005).

5.4.1 Fonte da análise de dados

Para a pesquisa realizada, optou-se pela utilização de análise de documentação e entrevistas individuais em profundidade, caracterizando assim, a utilização de dados primários e dados secundários.

Quadro 9 – Fonte para coleta de dados

CLASSIFICAÇÃO	FONTE DE COLETA DE DADOS
Dados Primários	Entrevista com o gerente e com a estilista da área de desenvolvimento de produtos, com a gerente de marketing e com o presidente da empresa.
Dados Secundários	Coleta de documentos sobre as ações sociais da organização, pesquisa no site da empresa, pesquisa em sites reguladores, como Ibase e Ethos, visitação as instalações da organização e dissertações de mestrado, como Santos (2009) e Silva (2007).

Fonte: A autora (2010)

5.4.2 Entrevistas individuais em profundidade

Foram realizadas entrevistas com os gestores, cuja caracterização é apresentada no próximo capítulo, com o objetivo de registrar as impressões destes

com a responsabilidade social da empresa e seu vínculo com a área de desenvolvimento de produtos. Para tanto, um questionário semi-estruturado foi utilizado, buscando compreender as fases do processo de desenvolvimento de novos produtos utilizados pela organização e como ocorre o encaixe com as questões de responsabilidade social. O questionário, elaborado pela autora, passou pela validação de especialista. Após a análise, críticas e sugestões foram feitas, auxiliando na composição final do instrumento. As perguntas do questionário foram abertas, a fim de permitir ao entrevistado as respostas com suas próprias palavras.

O questionário foi realizado com base na fundamentação teórica apresentada anteriormente. Ainda, para alcançar o objetivo deste trabalho, o instrumento utilizado foi dividido em três etapas: processo de desenvolvimento de novos produtos, responsabilidade social corporativa, e mecanismos de envolvimento do desenvolvimento de produtos com as dimensões da responsabilidade social.

As entrevistas foram realizadas pela autora, com o objetivo de aprofundar as questões e dar suporte no que tange ao conhecimento do tema. O roteiro semi-estruturado foi utilizado de forma a dar suporte à entrevista, mas sem limitar a conversa, mantendo os entrevistados a vontade, uma vez que também se possuía o objetivo de verificar até que ponto os conceitos defendidos dentro da empresa faziam parte do cotidiano dos entrevistados. Desta forma, as entrevistas, com duração média de 60 minutos, foram conduzidas da seguinte forma:

- Etapa 1: Apresentação da autora, apresentação do tema de pesquisa, e entrega do roteiro.
- Etapa 2: Pergunta generalista sobre a área de desenvolvimento de produtos, considerando as etapas e áreas envolvidas.
- Etapa 3: Introdução do tema desenvolvimento de novos produtos.
- Etapa 4: Introdução ao tema responsabilidade social.
- Etapa 5: Pergunta sobre o que significava a responsabilidade social para a empresa, nas palavras do entrevistado.
- Etapa 6: Introdução ao tema de mecanismos de envolvimento entre o processo de desenvolvimento de novos produtos e a responsabilidade social.
- Etapa 7: Fechamento da entrevista e agradecimento.

Após a realização das entrevistas, a autora foi convidada a conhecer a empresa, sendo levada pelos entrevistados a cada área da organização, tanto no

setor administrativo quanto na fábrica, inclusive no setor de desenvolvimento de produtos, que, conforme confessado pelo gerente da área, poucas pessoas conhecem, devido o setor conter murais com o estudo do que está sendo realizado para o lançamento de novas linhas.

A última etapa consistiu na transcrição das entrevistas, objetivando auxiliar na fase de sistematização e triangulação de dados.

A seguir, apresenta-se a fase de análise dos dados.

5.5 ANÁLISE DOS DADOS

A definição do roteiro de análise dos dados que foi utilizado nas entrevistas foi realizada com base na fundamentação teórica. Os dados obtidos através das entrevistas, considerados como primários, foram completados com os dados secundários obtidos através dos critérios apresentados no quadro 9. O foco principal foi perceber quais dimensões de responsabilidade social estão presentes em cada etapa do processo.

Para análise dos dados coletados, foram utilizadas três etapas distintas: análise de conteúdo dos dados secundários, análise de conteúdo das entrevistas realizadas e triangulação das informações.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2002), possui o objetivo de enriquecer a pesquisa exploratória e verificar as hipóteses apresentadas. Ainda, aponta como fundamentais as fases de descrição, inferência e interpretação. O autor defende que a análise de conteúdo deve ser categorizada, que segundo ele contempla as três fases a seguir:

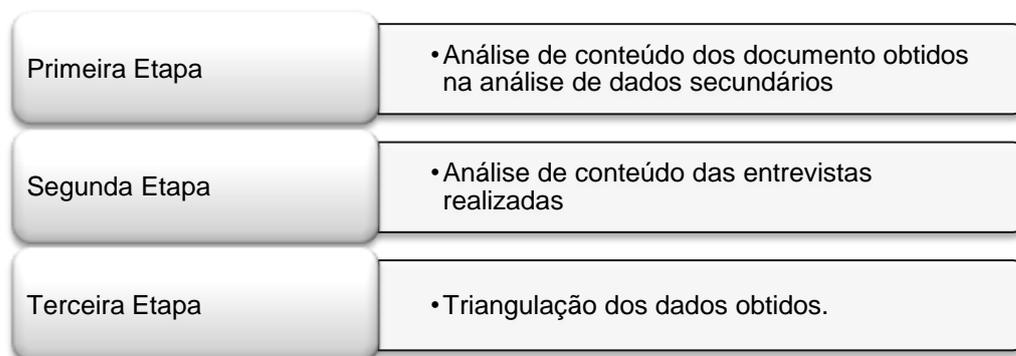
- Pré-análise dos documentos através de uma leitura flutuante;
- Exploração do material por meio de codificação, classificação ou categorização;
- Tratamento dos resultados e interpretação.

Desta forma, considerando a orientação de Bardin (2002), a análise conteúdo do presente trabalho foi realizada através de categorização do conteúdo.

Após a análise de conteúdo realizada nas etapas 1 e 2, passou-se para a terceira etapa, onde os dados foram triangulados, objetivando confrontar os conteúdos, bem como garantir a sustentação do estudo. Conforme Yin (2005), é a técnica de triangulação que qualifica o estudo de caso.

Na figura a seguir está desenhado o procedimento para análise dos dados.

Figura 6 – Desenho dos procedimentos de coleta de dados



Fonte: a autora (2010)

A etapa inicial possuiu foco na análise de conteúdo do site e material publicitário vinculado à responsabilidade social da empresa. A visita à empresa e à área de desenvolvimento de produtos também constituiu parte da análise de dados secundários. A segunda etapa objetivou a análise das entrevistas realizadas com os gestores da empresa. Após a análise dos dados secundários e realização das entrevistas, os dados encontrados foram pré-analisados, sendo comparados com o referencial teórico apresentado. E, para a finalização e validação final, buscando diminuir os vieses encontrados em pesquisas qualitativas, foi utilizada a triangulação das informações encontradas nos dados primários e secundários.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da realização das etapas discutidas no capítulo 5 – Método de Pesquisa.

Com o objetivo de facilitar o entendimento, este capítulo será dividido em seis seções: caracterização da empresa, caracterização dos entrevistados, processo de desenvolvimento de novos produtos, responsabilidade social corporativa, responsabilidade social vinculada ao processo de desenvolvimento de produtos e, por fim, triangulação com a fundamentação teórica.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

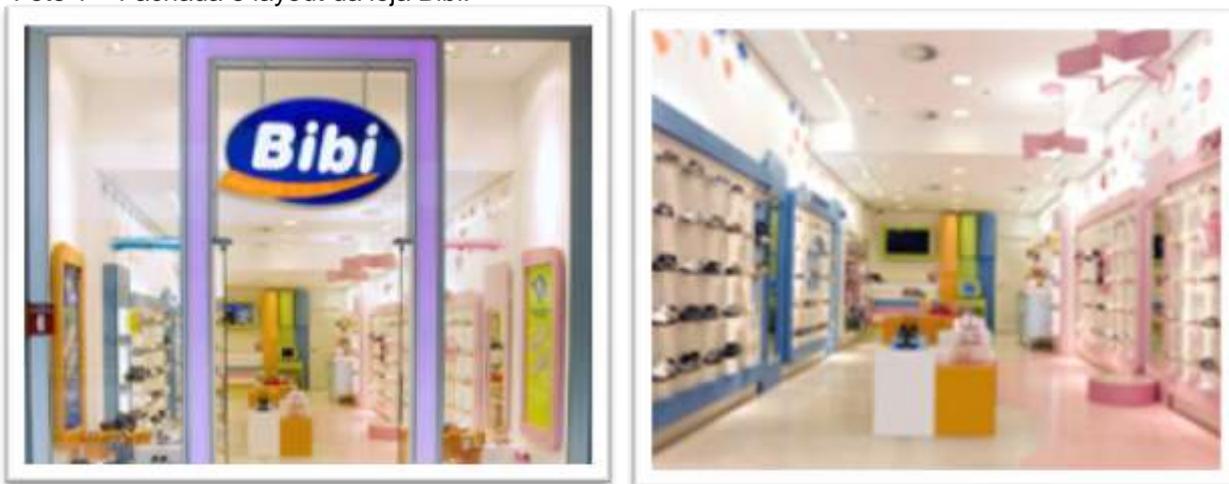
A empresa Calçados Bibi, com sede na cidade de Parobé/RS, foi fundada em 25 de abril de 1949, sendo pioneira na produção de calçados infantis no Brasil (ENTREVISTADO 3). Além da matriz, a empresa possui filial em Cruz das Almas, no estado da Bahia, contando com aproximadamente 1600 colaboradores em ambas as instalações (ENTREVISTADO 4). Desenvolve, produz e comercializa calçados infantis para crianças entre 0 e 12 anos de idade, com numeração até o número 39. Contudo, verifica-se que muitas mães compram sapatos para si, devido ao conforto oferecido pelos produtos (ENTREVISTADO 1).

Com relação a sua estrutura organizacional, conta com os níveis diretivo, gerencial e operacional. Na direção da empresa, encontra-se o diretor presidente Marlin Kohlrausch, genro do fundador da empresa (ENTREVISTADO 4). A área gerencial é composta pelas áreas de vendas e marketing, suprimentos, pesquisa e desenvolvimento, industrial, administrativa e financeira (SILVA, 2007). A área de recursos humanos fica a encargo de cada gerente, devendo estes conduzir e gerenciar seus colaboradores (ENTREVISTADO 3). No nível operacional encontram-se os facilitadores ou líderes de cada setor, responsáveis pelas áreas de corte costura e montagem dos calçados.

As exportações da empresa começaram na década de 70. Contudo, somente nos anos 90 a organização passou a exportar com marca própria (SILVA, 2007). Atualmente, está presente em mais de 65 países, nos cinco continentes (ENTREVISTADO 4). No ano de 2007 passou a atuar no varejo, através do modelo de franquias, com um mix de calçados e acessórios, sendo dividida em três setores:

menina, menino e bebê. Hoje, a empresa conta com 22 lojas espalhadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Alagoas, Bahia, Ceará, Brasília, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Sergipe e Tocantins. A seguir, fotos da fachada e parte interna da loja Bibi.

Foto 1 – Fachada e layout da loja Bibi.



Fonte: foto retirada durante visita à loja.

Conforme divulgado no site da empresa, a Bibi possui “o objetivo de criar o calçado ideal para as crianças” sendo a “primeira a realizar pesquisas científicas sobre o assunto, sempre combinando saúde dos pés com diversão e inovação”.

A busca pelo calçado ideal, contemplando o quesito saúde, levou a marca a desenvolver o calçado FioFlex. Conforme comentado pelo entrevistado 3, antes do desenvolvimento desta tecnologia, o mercado contava apenas com os calçados anatômicos, que objetivam corrigir imperfeições nos pés infantis. Com o advento da tecnologia FioFlex, a criança passa a desenvolver-se com maior naturalidade, descobrindo o andar através de palmilhas que simulam terrenos propícios para o desenvolvimento do pé infantil (ENTREVISTADO 1) . A linha foi desenvolvida, segundo entrevistado 3, em conjunto com médicos, ortopedistas e pediatras, em um processo que levou aproximadamente 8 meses. Atualmente, grande parte da linha de produtos da Bibi conta com essa tecnologia (ENTREVISTADO 4). A organização, através do desenvolvimento da tecnologia FioFlex, ganhou o 1º Selo da Associação Brasileira de Medicina e Cirurgia do Tornozelo e Pé, conforme informado por todos os entrevistados e divulgação no site institucional. No Anexo A deste trabalho, encontra-se material de divulgação da empresa sobre o calçado FioFlex,

disponibilizado no site da organização. Ainda, na foto abaixo, segue o espaço montando dentro da organização sobre o produto.

Foto 2 – Espaço FisioFlex Bibi.



Fonte: foto retirada durante visitação à fábrica.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

As entrevistas foram executadas conforme descrito no capítulo anterior, sendo realizadas com quatro gestores da empresa, todos envolvidos no processo de desenvolvimento de novos produtos e com a área de responsabilidade social. Faz-se necessário informar que a empresa não possui setor específico responsável pela responsabilidade social, sendo presente em todos os setores. O mesmo ocorre com o setor de Recursos Humanos, que não possui representantes, apenas no que tange ao departamento de pessoal, sendo de responsabilidade do gerente de cada setor o desenvolvimento e acompanhamento de seu colaborador.

Entende-se como relevante apresentar um breve perfil dos entrevistados, por dois fatores: (1) por tratar-se de estudo de caso, onde a interpretação dos dados deve ser embasada no perfil destes; e (2) devido ao assunto responsabilidade social, que está intimamente vinculada à cultura organizacional, que faz parte também dos indivíduos que compõe a organização.

Com fim de preservar a identidade dos respondentes, será atribuído o nome entrevistado 1, e assim sucessivamente, conforme a ordem das entrevistas realizadas.

Quadro 10 – Características dos respondentes

NOME	FORMAÇÃO	CARGO	ÁREA	TEMPO DE EMPRESA
Entrevistado 1	Administração	Gerente	Pesquisa e desenvolvimento (P&D)	10 anos
Entrevistado 2	Design	Estilista	Pesquisa e desenvolvimento (P&D)	7 anos
Entrevistado 3	Comunicação	Gerente	Marketing	7 anos
Entrevistado 4	Administração	Presidente	Presidência	33 anos

Fonte: Coleta de dados

6.30 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

O tema processo de desenvolvimento de produtos foi o primeiro abordado, solicitando-se aos entrevistados atuantes na área que o delineassem, considerando as etapas envolvidas e apresentando o fluxo organizacional. A entrevista foi direcionada para o entendimento de que etapas compunham o processo. Para tornar mais claro, foi solicitado que utilizassem uma linha exclusiva, neste caso, a linha FísioFlex, já apresentada na caracterização da empresa.

Conforme o relato do entrevistado 1, a empresa possui um processo de desenvolvimento de produtos definido, contando com a participação de outras áreas, como pode ser percebido no discurso a seguir:

Nós temos o processo já definido, então partimos de uma pesquisa entre as áreas, tanto nós, o pessoal de desenvolvimento de produtos quanto o pessoal da área de vendas e marketing. A cada viagem que é feita é dado um feedback para nós, do que está acontecendo no mercado. Então é feita a

reunião com o presidente, que faz comentários que servem de base de dados para a pesquisa.

Objetivando identificar quais as etapas que envolvem o projeto, direcionou-se a entrevista. Como a primeira etapa do processo, identificou-se o *briefing*, ou **geração de idéias**, conforme relato do entrevistado 2: “a gente desenvolve um *briefing*, do que a gente pretende lançar na próxima coleção, na próxima etapa daquela coleção.”

Após a realização do *briefing*, conforme relato do entrevistado 1, que ocorre em conjunto com outras áreas, “*reúnem-se as áreas de vendas e marketing, direção e a nossa equipe de desenvolvimento e apresentamos esse briefing para que seja avaliado*”. O segundo passo ocorre quando a área de pesquisa e desenvolvimento “*analisa, juntamente com o presidente, marketing e vendas*”, como será esse produto, onde se “discute os modelos, esse modelo está bom, esse não está bom, esse não vamos lançar, esse aqui, enfim, acho que não está legal.” (ENTREVISTADO 1). Analisando a fala, percebe-se que se trata da fase de **seleção e análise das idéias** geradas.

Ainda, a primeira etapa, de *briefing*, permeia todo o processo, sendo retomada, caso se encontre tal necessidade, sempre com o acompanhamento da presidência. Em inúmeros momentos, durante a entrevista, se percebeu tal posicionamento, que pode ser analisado na afirmação do entrevistado 1:

Uma vez feita a pesquisa, consolidou aquilo que a gente tinha “brifado”, ou não, retira e melhora o briefing. Definimos também em reunião com a direção, a direção sempre participa de todas as reuniões, então definimos em conjunto o que vai ser feito, e depois dessa discussão, a gente refaz o briefing se a gente tiver que refazer.

Consolidadas estas duas etapas, parte-se para a terceira, que a empresa denomina de operação, que pode ser considerada a etapa de **desenvolvimento do produto**. Em tal fase, ocorrem, conforme o entrevistado 1, “inúmeras etapas, envolvendo o pessoal técnico e da produção”. Ainda, discorre que:

O processo interno de desenvolvimento envolve a ficha técnica, como consumo, parte de métodos e processos, tempos, e depois desse processo, chega a parte de tempo de produção, onde a gente pega aqueles modelos e leva pra mesa, chama a parte técnica, para discutir, chama o pessoal de produção, de qualidade e pessoal de fábrica.

Ainda, se “discute o desenho com cada estilista, o que vai ser feito em cada linha, a quantidade de modelos que vai ser desenvolvido, para menino e menina, e o

estilista desenha esses produtos” (ENTREVISTADO 1). Ainda, após a discussão com o estilista, passa-se para a área técnica do setor de pesquisa e desenvolvimento de produto, onde o técnico da área tem possibilidade, conforme o entrevistado 1, *“de perceber e dar alguma idéia de melhoria para processos e da parte visual também, para calçados, para conforto, enfim, todos os processos que envolvem produto”*. Tal comportamento demonstra a gestão participativa da empresa, termo utilizado pelo entrevistado 3.

Realizada esta etapa, com o produto pronto, passa-se para fase de **teste de mercado**. Esta fase é realizada, conforme entrevistado 3, com consumidores, compradores e até varejistas. Ainda, caso a empresa perceba que o produto irá “emplacar”, distribui em pontos chave para posicionar a empresa, a marca e o produto (ENTREVISTADO 3). Nesta etapa, de teste de mercado, a participação do consumidor se faz presente, conforme apontado por Santos (2009). Nesta fase, a empresa realiza um piloto do produto, posteriormente procede com a validação, utilizando grupos de mães, meninos e meninas, separadamente (SANTOS, 2009). Conforme estudos anteriormente realizados, a empresa possui forte interação com o consumidor, tanto na fase de teste de mercado quanto na comercialização, sendo esta a última fase do processo de desenvolvimento de produtos.

Após o teste de mercado, parte-se para a **comercialização**, que fica a encargo da área de marketing e vendas. A comercialização da empresa possui foco na educação da criança, sempre com orientação no guarda-chuva da empresa: saúde, diversão e inovação (ENTREVISTADO 1). Desta forma, conforme relata o entrevistado 3, nesta fase no processo, tudo é pensado de maneira a educar a criança e, acima de tudo, respeitar a fase da infância. Ainda, busca-se na comercialização do produto o consumo consciente, com preocupação na formação deste consumidor (ENTREVISTADO 3). No item 6.5 - A responsabilidade social corporativa e o processo de desenvolvimento de novos produtos; o item comercialização será abordado de forma mais ampla.

Após a verificação das etapas, pretendia-se entender como as áreas interagem no processo, almejando, em um segundo momento, entender onde a responsabilidade social seria encaixada. Utilizando este principio, observa-se no relato de todos os entrevistados a forte presença do presidente da organização em todas as etapas do processo, além da participação ativa de outros setores.

(...) quando a gente escolhe as combinações, estão todos os setores de novo, presidente, marketing, vendas, sempre todo o grupo reunido para fazer as escolhas, as definições (ENTREVISTADO 2).

(..) a gestão é bem participativa (..) nessa parte de geração de idéias, briefing, a gente participa marketing e vendas. (..) Aí gente entra aqui na parte de testar mesmo, a gente opina e olha também, e no teste de mercado e na parte de comercialização, que aí desenvolve toda a campanha, tudo em cima da coleção (ENTREVISTADO 3).

Ainda, a participação das áreas no processo se reflete em função da cultura organizacional. O entrevistado 3 apresenta de forma sucinta o que leva as áreas atuarem desta forma:

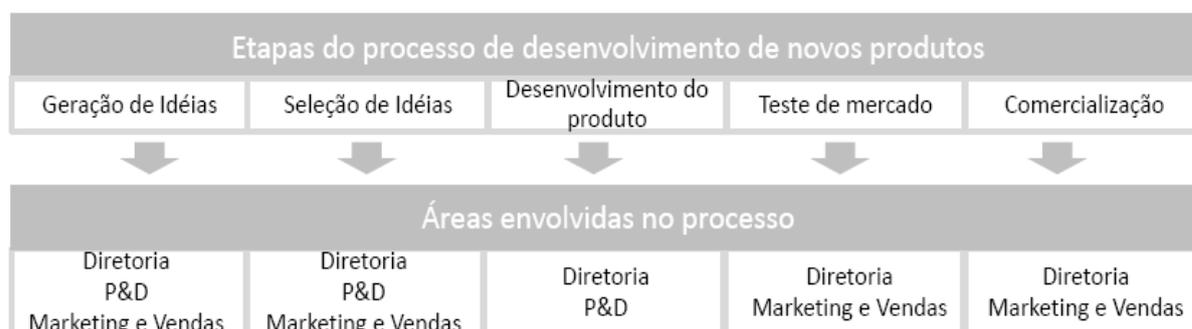
A gente cultiva na Bibi a participação, acaba que tu te envolve com tudo. Todo mundo acaba opinando sobre produto de alguma forma na empresa.

Contudo, este sistema participativo, com envolvimento de todas as áreas nem sempre foi o perfil da empresa:

Quando eu entrei não era muito assim, tu até acabava tendo problemas no final, tu estava com o produto pronto e aí tu tinha uma semana para lançar no mercado. Com o tempo foi evoluindo um pouquinho mais e hoje a gente já participa de todo o processo, praticamente todo o processo. (ENTREVISTADO 3)

Como pode ser percebido pelos relatos apresentados, o processo de desenvolvimento dos produtos da empresa Calçados Bibi envolve toda a empresa, originando a gestão participativa. Desta forma, segue figura 7, contendo as etapas do processo e as áreas da empresa envolvida.

Figura 7 – Processo de DNP e áreas envolvidas da empresa Bibi.



Fonte: a autora (2011)

Partindo da análise do desenvolvimento de produtos, entendendo cada etapa envolvida e percebendo a participação ativa das áreas durante o processo, bem

como a gestão participativa, parte-se para a segunda fase da entrevista, onde discorre sobre a responsabilidade social corporativa.

6.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL COORPORATIVA

A segunda etapa da entrevista buscou entender o que a responsabilidade social significava para empresa, como ela surgiu, quais campanhas existem, o que motiva e como as áreas participam.

A empresa Bibi possui campanhas, tanto internas, quanto externas, que serão detalhados a seguir. Antes, é necessário entender a origem destas, seus motivadores e o que significa para a empresa ser socialmente responsável.

As campanhas começaram “há bastante tempo atrás, há muito anos, ao redor de 15 anos” (ENTREVISTADO 1). Colaborando com essa informação, o entrevistado 3 aponta que as ações na empresa “começaram em 1996”. Ainda, sobre a origem das campanhas, o entrevistado 1 afirma que a responsabilidade social da empresa é “puxado pela direção”.

Sobre os motivos que levaram a empresa a adotar tais ações o entrevistado 3 e o entrevistado 1 apontam que:

Isso faz parte mesmo do DNA, tipo, se tem um funcionário satisfeito ele vai produzir mais, vai trazer mais resultados, se a região tá bem, ela vai consumir mais também, vai fazer o mercado girar, então acho que é muito mais nesse sentindo assim, de melhorar o bem estar em geral (ENTREVISTADO 3).

O benefício maior é com a associação da sociedade, com tudo que tem sido feito. Para empresa isso também, com certeza, tem um valor muito grande, um valor de reputação de marca, então a gente faz muito pensando nesse benefício, em fazer alguma coisa que tenha valor para a sociedade mas que também faça a marca ser lembrada, trazendo retorno financeiro (ENTREVISTADO 1).

Questionados sobre o que seria responsabilidade social corporativa para a Bibi, os entrevistados deram os seguintes depoimentos:

Olha um conceito muito forte que a gente tem, como eu falei, é cumprir aquilo que a gente promete, desde o produto até a atuação da empresa (ENTREVISTADO 1).

Para a Bibi eu vejo que é conceito de sustentabilidade mesmo, eu vejo que é o equilíbrio entre a empresa, a empresa tem que ter resultado, mas sempre equilibrando, sempre cuidando meio ambiente, a empresa, tudo. A empresa sempre trabalhou muito forte em cima disso, acho que esse é o conceito, manter o equilíbrio, se a empresa tem que ter resultado, tem que ter lucro, mas sempre respeitando, ajudando, contribuindo na sociedade, empregando, melhorando a qualidade de vida (ENTREVISTADO 3).

Responsabilidade é fazer as coisas dentro da lei, fazer de forma correta, e olhar sempre para o nosso cliente, agregar valor para o nosso cliente. E olha só, nossa empresa está fazendo 62 anos e nos estamos desafiando o pessoal para mais 62 anos, no mínimo. Então isso para mim é responsabilidade, a permanência. Também é cumprir todos os compromissos, as leis, rigorosamente em dia, porque se uma empresa não cumprir seus compromissos não tem razão de ser (ENTREVISTADO 4).

Após o entendimento do que é a RSC para a Bibi, as campanhas desenvolvidas passaram a ser o foco da entrevista, buscando tanto as direcionadas para a comunidade, quanto as desenvolvidas internamente. A empresa denomina as campanhas orientadas para a sociedade de “Campanhas Cidadãs”.

A primeira desenvolvida, segundo o entrevistado 1, foi a realizada nas tampas das embalagens, onde se colocavam fotos de crianças desaparecidas.

Nós fomos à primeira empresa, não sei se isto está no site, mas deve estar também, a desenvolver uma campanha com crianças desaparecidas, então nós colocávamos no fundo das embalagens fotos das crianças, e depois a Rede Globo, numa novela, não lembro o nome da novela, também mostrou esse problema, falavam coisas bastante fortes na novela. E segundo o pessoal nos informou, uma das crianças foi encontrada não sei se foi por causa da caixa, ou outro motivo, mas foi um motivo de bastante alegria na época (ENTREVISTADO 1).

O resultado desta campanha acabou motivando novas, pois a empresa “começou a perceber que isso tinha um valor bastante grande para a sociedade, onde a gente poderia contribuir.” (ENTREVISTADO 1)

Após essa, outras campanhas externas foram desenvolvidas, como:

Depois começaram outras campanhas, por exemplo, a gente distribuiu um milhão e quatrocentos mil escovas de dente, com explicações de dentistas, (...), distribuía na caixinha de sapatos, uma escovinha de dentes e no fundo da embalagem, toda uma explicação de como escovar os dentes corretamente, porque na verdade, a população não sabe como escovar os dentes (ENTREVISTADO 1).

Teve outra, a gente pesquisou o que mais prejudicava as crianças em casa, acidentes domésticos, então a gente desenvolveu um mapa de risco, (..) eram 22 pontos de risco dentro da residência, desde deixar o ferro ligado, uma tomada, um tapete, um fogão, cabo da frigideira, cabo da panela pra fora, todas essas dicas, de focos, direitinho, a gente distribui isso num papel bacana dentro da caixa (ENTREVISTADO 1).

Teve a das sementes, de plantar a árvore, que também foi muito legal. Doamos 10 milhões de semente de árvores, seriam mais ou menos 20 mil campos de futebol, que foram plantados com essas sementes (ENTREVISTADO 2).

(..) começaram com crianças desaparecidas, teve uma época, depois (...) teve mais uma questão social mesmo, depois da criança desaparecida, escovar os dentes, ensinar a criança como é importante escovar os dentes e, depois ela começou a ter mais uma ênfase no ambiente, então era a questão

da água, de reutilizar a água, mostrava os mapas dos rios do Brasil, depois a gente fez uma campanha de sementes, que vinham na embalagem, para plantar, (...) atualmente a gente está trabalhando com a idéia de a caixa que vira brinquedo (ENTREVISTADO 3).

A última Campanha Cidadã da empresa está presente no seu site, conforme citado pelo entrevistado 3, a Bibox. Nesta área do site, a criança é convidada a montar o seu brinquedo, utilizando a caixa do seu sapato Bibi. Ainda, existe uma orientação para utilização de folha reciclada ou verso de folha usada para a impressão de um jogo, disponibilizado para divertimento da criança.

Figura 8– Instruções sobre o Bibox e o jogo da memória



Fonte: Site da empresa.

Além dos relatos, a empresa forneceu à entrevistadora uma relação dos programas de Campanhas Cidadãs desenvolvidas, que se encontra no apêndice B deste trabalho. Considerando tais informações, segue quadro contendo cada campanha, de forma cronológica.

Quadro 11 – Histórico das campanhas cidadãs da empresa Bibi.

Campanha	Descrição	Ano
Crianças Desaparecidas	Enviadas ao mercado 1,2 milhões de embalagens com fotos de crianças desaparecidas.	1996
Criança Saúde	Enviadas ao mercado mais de 1,5 milhões de escovas dentais com instrução para uma boa saúde bucal.	1997/1
Criança Segura	Enviadas ao mercado mais de 1,5 milhões de cartazes, com 20 dicas de como se evitar acidentes com crianças em nossas casas.	1997/2
Plante Vida	Mais de 10,5 milhões de sementes foram distribuídas, com o objetivo de germinarem 3 milhões de novas árvores, o equivalente a 20 mil campos de futebol	1998
Ecológica	Mais de 1,5 milhões de Mapas Ecológicos foram enviados ao mercado com informações sobre alguns animais em extinção	1999/1
Ecológica	Mais de 2 milhões de Mapas Ecológicos foram enviados ao mercado com os principais rios do mundo, mostrando a importância da preservação dos rios e a conscientização da economia de água.	1999/2
Aventuras e descobertas	Foram publicadas, em comemoração aos 500 anos do descobrimento do Brasil, a história da viagem de Pedro Álvares Cabral que resultou no descobrimento de nosso País, e também dados sobre o descobridor.	2000/1
Aventuras e descobertas	No segundo semestre, as embalagens foram veículo de distribuição de dicas de como fazer Mágica, para despertar a criatividade em nossas crianças	2000/2
Sou da Paz	Em 2001, a campanha distribuiu 5 milhões de adesivos "SOU DA PAZ".	2001
Valorizando a vida	A campanha destinou 1% de seu lucro à preservação da natureza, através do núcleo Amigos da Terra Brasil, entidade internacionalmente reconhecida pela qualidade do trabalho ambiental que desenvolve.	2002
Sorriso de Futuro	A campanha distribuiu 2 milhões de escovas de dente juntamente com instruções para uma melhor higiene bucal.	2003
Atletas do Futuro	Esta campanha teve como objetivo estimular o desenvolvimento das crianças nos esportes	2004
Criança, quem ama educa	Distribuição de 1.5 milhões de cartilhas com dicas e orientações básicas sobre a saúde de crianças de zero a seis anos.	2005
Criança, quem ama educa – Jogo da Saúde	Distribuição de jogos com dicas e orientações básicas sobre a saúde de crianças de zero a seis anos.	2006
Preservando o Futuro	Distribuição de 2 milhões de mapa-múndi coloridos com informações sobre os recursos hídricos do planeta, alertando para a importância da água, ar, flora e fauna.	2007
É divertido preservar a natureza	Caixa que vira brinquedo.	2008
Historias mudam o mundo	A caixa que vira livro: incentivo a leitura	2009
Bibox	A caixa que vira brinquedo	2010

Fonte: Adaptado de dados secundários, fornecidos pela empresa.

Em paralelo, a empresa desenvolveu ações internas, através do endomarketing, voltados para os funcionários, objetivando integração, comunicação e melhoria de clima.

A primeira ação descrita pelos entrevistados é a “Como estou hoje”, onde os colaboradores devem colocar o seu estado de humor, ao chegar à empresa. Tal ação objetiva a melhoria do clima.

Existe o Como Estou Hoje, tu coloca a carinha, então se tu não tá bem, já vem alguém da tua área vai lá e conversa (ENTREVISTADO 3).

Tem o “Como estou hoje”, se você for ali, do outro lado, tem o quadro “Como estou hoje”, com uma foto e o estado emocional, com o verde, amarelo e vermelho, que se a pessoa quiser colocar, pode. Na produção eles colocam, nas outras áreas o pessoal não coloca muito. Às vezes está com algum problema com o colega, com a empresa, e ele coloca ali, e a gente vai e vê o que essa pessoa tem, e arruma (ENTREVISTADO 1).

Com o objetivo de melhoria da comunicação, bem como visando a valorização dos colaboradores, são realizados dois encontros mensais com o presidente da empresa. As ações são denominadas “Encontro Afetivo” e “Café da Manhã com o presidente”

Tem o Encontro Afetivo, que uma vez por mês o presidente se dispõe a fazer com alguns colaboradores que são convidados, em cada mês pessoas diferentes, da produção, produto, parte administrativa. Eles fazem uma mensagem, uma explicação, uma dinâmica, e então se fala sobre a empresa, assuntos da semana, do mês, do semestre, e depois um bate papo e então, um lanchinho lá (ENTREVISTADO 1).

Tem também o Café da Manhã com o Presidente, feito com a produção (ENTREVISTADO 2).

No mesmo dia que ele faz o Encontro, convocam-se as pessoas candidatas pra vir fazer um Café com ele, (...) onde ele explica um pouco do que a empresa está fazendo, e pede oportunidade de melhoria, então ele pega, anota as oportunidades, e imediatamente repassa, se nós estamos aqui, por exemplo, se tem haver com a minha área, ele me chama, me passa (ENTREVISTADO 1).

As campanhas direcionadas para comunicação empresarial são o “Bom dia empresa” e a “Gestão à vista”. Esta primeira consiste em uma reunião diária, transmitida para toda a empresa, com duração curta, onde são apresentadas informações relevantes, notícias e projetos. A segunda, parte do principio de visualização do que ocorre na produção e na empresa, colocando de forma visual os números do dia, tanto com relação a perdas na produção, quanto com relação ao lucro, faturamento e divisão.

Nós temos todos os dias de manhã, o Bom Dia Empresa, onde tudo que acontece na empresa é passado. As vezes a área está fazendo uma série de trabalhos e necessita da colaboração de outra área e se ela não sabe daquilo, ela não contribui de forma tão forte. (...) Então, por isso, é feita essa forma de comunicação, para que estimule as pessoas a estarem por dentro das coisas, trabalhando sempre o grupo, então é uma forma de responsabilidade que a gente tem (ENTREVISTADO 1).

Tem a gestão à vista, que é de mostrar para todo o funcionário o quê a empresa está faturando, o quê que ela está vendendo, quais são as metas (ENTREVISTADO 3).

Por fim, a empresa possui ações com apoio da associação, criada pelos colaboradores e que é responsável pelas comemorações da organização, bem como a participação da sociedade e dos familiares dos colaboradores.

(...) a gente tem as festas tradicionais nossas aqui. Então, é organizado pelos próprios colaboradores, no final de ano todos os colaboradores são presenteados, com recursos da associação (..)é feita uma festa de dias das mães, que já é tradicional, com desfile de crianças (...)E também tem o café no dia dos pais, que também já é tradicional, os pais recebem café da manha aqui no escritório, no dia deles, com os filhos. E no dia da criança, a gente faz uma festa aqui na fábrica, com brinquedos, com recreacionistas, com tudo, eles passeiam na fabrica, e passam o dia aqui na empresa (ENTREVISTADO 1).

Considerando os programas apresentados, segue quadro contendo a descrição e público alvo:

Quadro 12 – Programas internos empresa Bibi

PROGRAMA	DESCRIÇÃO	PÚBLICO
Bom dia empresa	Reunião diária na parte da manhã para informações gerais de cada área.	Toda a empresa
Encontro Afetivo	Reunião do presidente da empresa com os funcionários da produção, mensalmente	Produção
Café da Manhã com presidente	Reunião mensal do presidente com os funcionários do administrativo	Funcionários
Como estou hoje	Mural com fotos dos funcionários e humor do dia	Toda a empresa
Gestão a vista	Informações sobre a produção, faturamento e gestão a vista de todos	Toda a empresa
Festas Tradicionais	Final de ano, dia das mães, dia dos pais, dia da criança e 20 de setembro	Funcionário, parentes e comunidade

Fonte: entrevistas em profundidade.

Um caminho escolhido pela empresa foi a atuação diretamente na sociedade em que está inserida, objetivando o crescimento da região.

Hoje o que a gente trabalha mais é a região. Procuramos atuar um pouco mais, para fazer diferente na empresa, para atuar mais aqui em Parobé mesmo, na região (ENTREVISTADO 3).

A gente destina, aquela lei de incentivo, para região, no programa de educação. Então a gente ajudou a construir uma biblioteca pública aqui. Temos um projeto muito forte de melhorar a educação aqui na região, que os índices são baixos do MEC, então eles já melhoraram do ano passado pra cá, então a Bibi ajuda mais bancando com ajuda financeira (ENTREVISTADO 3).

Considerando os programas apresentados, percebe-se uma grande preocupação da empresa com o todo, integrando sociedade, funcionários, consumidores e empresa. Ainda, os programas internos possuem uma vertente de endomarketing, mas que não podem ser desconsiderados dentro do guarda-chuva de responsabilidade social corporativa.

6.5A RSC E O PROCESSO DE DNP

Após abranger o tema desenvolvimento de novos produtos e a responsabilidade social corporativa da empresa, a entrevista foi direcionada para o vínculo entre ambas as áreas, objetivo maior deste trabalho.

Analisando os discursos dos entrevistados, percebe-se forte influência da responsabilidade social corporativa durante o desenvolvimento de produto. Além disto, as três dimensões anteriormente citadas estão presentes no processo de desenvolvimento.

O entrevistado 3 demonstra que, na sua área de atuação, a responsabilidade social está presente nos princípios da empresa, afirmando que “a Bibi tem uma filosofia de que ela não quer só que a criança consuma nosso produto, a gente tem, até na missão e visão da empresa, educar essa criança de alguma forma.”

Tal afirmação pôde ser confirmada após visita realizada na empresa, onde se encontra na porta de entrada um cartaz, contendo a Missão, Visão e Valores da organização. Dentre os valores, está presente a aprendizagem, conforme pode ser observados na foto abaixo, obtida durante visita as instalações da organização.

Foto 3 - Visão, missão e valores da empresa Bibi.



Fonte: foto retirada durante visitação à fábrica

Iniciando pelo produto, utilizou-se como base para a entrevista o exemplo da linha FisioFlex, desenvolvida pela empresa, objetivando a saúde da criança. Conforme relato do entrevistado 3, *"a maioria dos produtos é em couro, que para criança é melhor, não é sintético que fecha e abafa o pé"*. Ainda, na continuação, revela que a *"Bibi foi a primeira marca no Brasil e fazer calçados infantis, porque antigamente, simplesmente se pegava o calçado adulto e adaptava para o infantil"*.

A mesma atenção é mostrada no relato do entrevistado 1, que aponta que:

Por exemplo, uma das decisões que nós temos é não fazer produtos que agredam o pé da criança, por exemplo, os produtos sintéticos, todo fechado, que não tenha uma perfuração, que não tenha transpiração, isso é muito defendido, e é uma batalha muito forte do nosso presidente, para gente conseguir chegar nesse ponto, nesse conceito de produtos.

Referindo-se ao processo de produtos, o entrevistado 1 comenta que *"já está muito claro para nós, aqui na empresa, a questão da saúde. Então são três pilares que a gente trabalha: saúde, diversão e inovação."* Ainda, afirma que se *"a gente for*

fazer alguma coisa que for prejudicar, e que o conselho identificar que está fora do guarda-chuva, não entra.”

A preocupação com a saúde e adaptabilidade do sapato ao pé da criança, levou a empresa realizar, *“na década de 90 um estudo com a equipe de médicos, para desenvolver novos padrões de forma, para crianças, para o pé da criança”* (ENTREVISTADO 3).

Conforme relato de todos os entrevistados, o estudo para desenvolvimento desta linha envolveu um corpo de médicos, composto por clínico geral, ortopedista, pediatra e médico especializado em tornozelo. Anteriormente a esta linha, *“existia muito forte um conceito do calçado ortopédico”* (ENTREVISTADO 3). Contudo, o ortopédico deve ser recomendado somente para crianças que possuam problemas de formação, tendo em vista que o *“pé chato”* é natural à criança (ENTREVISTADO 1). Utilizando esse princípio, a empresa iniciou estudos objetivando encontrar o sapato ideal para o pé da criança.

A gente fez todo um estudo de como o pé da criança tem que ser. E tem que ser livre, os médicos dizem que não deve ter interferência nenhuma, a não ser que tu tenhas um problema, aí tu vais e tens que desenvolver uma palmilha ou um calçado ortopédico, senão, o pé tem que ficar livre. Então todas as formas, tudo, foram adaptadas para um conceito anatômico que a gente lançou (ENTREVISTADO 3).

O entrevistado 2 colabora com essa visão, apontando que é através dos estímulos que o pé vai sendo formado. Por exemplo, quando *“a criança pisa num terreno irregular, ela sente o tipo de estímulo, e vai aprendendo, o pé vai aprendendo a se comportar”*

A inovação também estava presente no lançamento deste produto, outra força da empresa, apresentada pelo entrevistado 3. A empresa *“faz brainstorm, grupos para desenvolver produtos em que a criança sonhe, porém a gente achou que estava na hora de desenvolver um com foco na saúde, que a mãe gostasse”*. Ainda, conforme o entrevistado 1 *“esse foi um trabalho de inovação, que a gente trabalhou muito forte”*. A partir desta percepção de trabalhar inovação, saúde e visão da mãe, a Bibi iniciou o processo, com duração de 8 meses. Conforme o entrevistado 3, a empresa *“queria desenvolver um produto que fizesse bem para criança”*. Ainda, considerando a opinião médica, que, conforme os entrevistados, aconselha a criança andar descalça até os dois anos de idade, pois é a fase em que o pé encontra-se em formação, a empresa *“desenvolveu essa tecnologia FisioFlex com*

essa palmilha, que ela tem umas ventosas embaixo, que elas vão estimulando o pezinho da criança, além de ser muito confortável” (ENTREVISTADO 3). Além disto, o entrevistado deixa clara a visão da empresa na busca pela inovação, utilizando para isso, a opinião de especialistas, conforme pode ser percebido no seu relato:

Quando é feita alguma inovação, a gente chama alguns fornecedores, alguns médicos, que não tem nada a ver com sapato e começa a se discutir sobre isso. Nós queremos fazer o melhor tênis do mundo, do planeta. Assim, queremos saber o é que um professor de educação física vai dizer, o que um pediatra vai dizer, além de outros profissionais. Então tu começa a pegar coisas assim, do médico, do pediatra, do ortopedista. (ENTREVISTADO 3).

Os critérios envolvidos no desenvolvimento de novos produtos, considerados pela empresa, sempre são amparados por três pilares: saúde, diversão e inovação. (ENTREVISTADO 3). Desta forma, a empresa aplica o conceito de diversão através do próprio produto, ao torná-lo um brinquedo para a criança.

A gente tenta fazer um produto em que a criança brinque com o produto e não ele vir com um brinde. A gente nunca fez isso, de o produto vir com brinde, para criança interagir mesmo com o produto, então o último lançamento que tu vais achar no site é o Racing, ele é um carrinho mesmo, até vem com uma direção, ele buzina, acende a luz, aperta farol, acende no carro, então a criança interage com o produto (ENTREVISTADO 3).

A saúde e a inovação, os outros dois pilares, estão presentes em todas as criações e não somente na linha FisoFlex. Desta forma, ao considerar a produção de uma nova linha, é observado que *“o calçado tem que respirar, ele não pode interferir no pé da criança, a sola tem que ser antiderrapante”*, (ENTREVISTADO 3). Ainda, considerando as várias fases da vida da criança, o entrevistado 1 afirma que, ao projetar um sapato para crianças mais velhas, o calçado *“já não pode ser tão flexível, tão macio, ele deve ser um pouquinho mais reforçado. Então a gente tem que estudar cada tipo de produto”*. Ainda, a empresa

Defini como que tem que ser o calçado, com critérios diferentes, por exemplo, um bebezinho, ele não precisa ter a palmilha, pois ele não está em contato com o chão, então o calçado tem que ser quase que como uma meia, super macio pra não machucar, por que eles têm uma pele fina, depois eles começam a caminhar, então tem que ter um contraforte mais resistente, para dar sustentação ao pezinho (ENTREVISTADO 3).

A utilização de tecnologias diferentes para cada idade da criança levou as mães a utilizarem o produto, conforme relata o entrevistado 1, onde *“muitas mulheres usam nossa sapatilha, então ela tem uma característica, ela pode ser macia, flexível, já tem uma altura de salto”*. O mesmo pode ser observado no relato do entrevistado 3:

Lançamos em 2008 esse conceito e hoje a mãe que compra produtos da Bibi, não compra outros. E algumas mães começaram a usar, porque a gente tem alguns produtos que vão até o (número) 39, em função do pé da criança estar maior, então tem uns modelos que são mais extensos.

Além da utilização dos sapatos pelas mães, nos modelos “sapatilhas”, observa-se a produção de sapato com saltos. O entrevistado 3 afirma que no Brasil, “*particularmente no Norte e Nordeste, tem essa questão do salto, aqui (no Sul) a gente não vê muito, Sul e Sudeste já é muito menor isso, o pessoal tem uma consciência maior.*” Questionado sobre a forma de decisão pela produção de sapatos com salto, o entrevistado 3 afirma que, por questão de mercado, devido à demanda, é necessário manter a linha, contudo, a empresa “*fez um estudo também sobre o que seria o salto ideal, então a gente viu que o ideal é não usar salto, mas querendo usar então é até dois centímetros*”, ainda, complementa afirmando que:

Os médicos falaram que ele equilibra o peso do corpo, a criança não joga pra frente, nem pra trás, o pezinho fica normal. Mas o ideal é não usar porque até a criança se formar, as perninhas são um pouco para dentro, ela ainda não anda direto, então o ideal é não usar, mas querendo usar um pouquinho de vez em quando, o ideal é 2 centímetros.

Desta forma, conforme o entrevistado 3, “*o produto é adaptado para 2 centímetros*”. Ainda, complementa sinalizando que “*a mãe brasileira acha que quanto mais arco tu tenhas no pé, mais bonito é, porque depois com salto teu pé fica mais bonito, isso é uma coisa cultural do brasileiro*”. E aponta outro problema enfrentado, referente ao varejo, “*no Brasil tem que ter a venda de salto para criança, tem lugares que se tu não tiveres, tu não vendes outros modelos*”. O mesmo aparece no relato do entrevistado 1, que aponta que “*a vontade era não fazer, mas existe uma demanda muito forte para o salto, as crianças querem, então a gente ainda não consegue se desvencilhar dessa necessidade*”. Indo além o entrevistado 2, revela que:

Provavelmente a gente deixa de vender muito sapato de salto, mais por questão que a gente definiu mesmo, essa questão da saúde, mas se a gente for ouvir o mercado, com certeza a gente teria como antigamente, a gente já teve linhas de plataformas, e sabe aos poucos a gente foi abolindo por que sabia que queria focar nessa área da saúde.

Contudo, encontram-se no mercado muitos consumidores conscientes, que esperam que as empresas produzam um produto que não prejudique a saúde de seu filho, o que pode ser percebido pela experiência da empresa com o consumidor no varejo. O entrevistado 1 relata um fato interessante, ocorrido junto a uma mãe:

Realmente não queríamos ter salto, não só pelo fato de prejudicar ou não prejudicar, mas também porque as mães mais conscientes cobram isso de nós nas lojas. Esses dias mesmo, teve uma cliente na região de Igrejinha, médica, e o Marlin estava lá, e ele perguntou se ela teria alguma oportunidade, alguma sugestão. E ela respondeu: acho maravilhosa a marca, sempre compro Bibi, mas, eu tenho uma crítica pra fazer, eu sou médica, e vocês não deveriam fazer saltos, de nenhuma estatura. Ela não era na área pediátrica, era de outra.

Tais relatos demonstram a dificuldade encontrada pela empresa na produção de seus calçados. Mesmo com o guarda-chuva de produtos abrangendo o conceito de saúde, o que norteia as reuniões e decisões sobre linhas de produtos, a empresa possui dificuldade de retirar esta linha do mercado.

Buscando atender as tendências de mercado, considerando as viagens que realiza para pesquisa em outros países, a empresa desenvolveu um produto dentro do conceito de ecologia, denominado Bibi Eco. O entrevistado 3 relata que o produto “quase não vendeu”, principalmente por perceber que a “cadeia de fornecedores não está preparada”. Detalhando o processo de produção o entrevistado 3 afirma que encontrou dificuldade, pois “era necessário um couro sem cromo, que não vai poluir, que não possua cromo no processo de tingimento e de curtimento, e o tecido, devia ser de algodão puro” Ainda, “tem todo um processo que para fazer um calçado ecológico se torna muito caro”. O que acaba elevando o preço do produto final, fazendo com que “a mãe diga: não vou pagar mais caro”.

No que tange aos processos envolvidos com a produção, a empresa possui projetos para redução de resíduos, objetivando a melhoria da produtividade. Conforme relato do entrevistado 3, atualmente existe um projeto “de melhorar toda a produtividade”, para diminuir os processos, devido à produção do sapato ainda ser muito artesanal, o que acaba gerando resíduos, como “o couro no corte”, o que leva a empresa a, “reaproveitar no processo, o couro, resto de tecido à gente vende, o couro de solo, a gente injeta de novo”.

Outra medida tomada pela empresa, envolvida com a produção, foi a redução de folhas e tinta para impressão, adotando novas tecnologias. Segundo o entrevistado 1 “até esse ano, a gente tinha que imprimir as fotos dos modelos para escolher a linha, imprimia varias fotos, e aquele papel e tinta iam fora, então, a gente mudou, colocou uma teve maior, e escolhe as fotos ali.”. Além disto, tal política da empresa ajuda a “diminuir o custo com tudo, menos papel, menos tinta” (ENTREVISTADO 1).

Ainda, ficou evidente a preocupação da empresa com pagamento de impostos e tributos, demonstrando uma posição firme no que se refere à informalidade e sonegação. Conforme relato de todos os entrevistados, a empresa preza pelo “correto”, devido ao fato do setor ser muito informal. No discurso dos entrevistados, fica nítida essa posição.

Outra coisa que a gente trabalha muito forte, defendida de forma muito forte pelo presidente é questão da informalidade, a gente trabalha tudo sempre 100% certo, não tem nada de caixa dois na empresa, não aceita ninguém conversar sobre isso. Às vezes vêm fornecedores, falando sobre fazer assim, ou fazer assado, pra facilitar... Ele fica louco, ele enlouquece! Esses dias mesmo vieram aí, um que fez para outra empresa um esquema, de redução de custos, através de nota e essas coisas. O presidente saiu gritando, que ele deveria ir para cadeia, que aquilo não se faz. (ENTREVISTADO 1)

Bibi tem muito de pagar tudo direitinho, de fazer tudo certo, com nota fiscal (ENTREVISTADO 3).

Eu fico muito triste quando vejo o pessoal falando em sonegação, a meu ver, isso não tá correto (ENTREVISTADO 4)

Essa preocupação com a informalidade levou a empresa adotar práticas no que se refere à manutenção do emprego. Em períodos de troca de coleção, os funcionários, mesmo que parados, continuam recebendo. Tal afirmação encontra-se presente no discurso dos entrevistados 1, 3 e 4. Conforme o entrevistado 3, “normalmente tem períodos de troca de coleção, porque o mercado está liquidando, normalmente em junho e julho, que são períodos em que há uma queda”. Contudo, a empresa está buscando outras formas de solucionar a situação, através de um estudo que está sendo realizado “para ter um equilíbrio”, objetivando “manter a produção diária o ano inteiro” (ENTREVISTADO 3). Ainda, conforme o entrevistado 1, a empresa “vê a manutenção dos empregos como uma forma de responsabilidade social.”

A gente não tem essa coisa que muitas empresas têm, (...) contrata, demite, tal, a gente procura manter nos cargos, a gente tem tantas pessoas, 1600, 1500 pessoas, e a gente procura manter, por que isso é uma irresponsabilidade muitas vezes, contratar, demitir, contratar, enfim, e se gente pudesse ficar sempre com as mesmas pessoas a gente ficaria, seria o ideal (ENTREVISTADO 1).

Indo além, a empresa investe em talentos internos, como pode ser observado no relato do entrevistado 3:

A Bibi tem muito forte isso, hoje, por exemplo, eu estou procurando uma pessoa para trabalhar comigo na área de redes sociais, então eu encaminhei um e-mail internamente, pra todo mundo, pra ver se existe

alguém, então foi muito bacana, recebi muito e-mail de gente da produção, que tu vê que está estudando e quer crescer.

Entendendo que a responsabilidade social corporativa também deve estar presente na cadeia de fornecedores, a entrevistadora questionou como a cadeia era escolhida e quais os fatores que determinavam esta seleção. O entrevistado 1 aponta que a empresa utiliza a cadeia de suprimentos regional, comentando que *“se tem na cidade, não tem porque (comprar fora), se tem na região aqui, ou no Brasil, então, a gente importa muito pouco, só aquilo que não existe condição de competir com o Brasil”*.

No que tange aos fatores para escolha desses fornecedores, a empresa Bibi não possui um processo formal, mas avalia questões como *“não comprar de quem emprega menor”*, conforme o entrevistado 1 relata. Ainda, informa que a empresa possui *“um esquema de visitas, realizada sempre com uma pessoa da nossa área, então nós já fomos a vários fornecedores, junto com o pessoal de suprimento.”* Nessas visitas ocorre uma avaliação informal, onde se *“dá uma olhada, vê como funciona a empresa, e a gente olha o processo produtivo.”* (ENTREVISTADO 1).

Acompanhando as etapas de desenvolvimento de novos produtos, se observa a inserção da responsabilidade social na última etapa que compõe tal processo: a comercialização. Nesta etapa, está presente a comunicação do produto junto ao público consumidor, conforme relatado pelo entrevistado 3. Desta forma, a empresa possui uma preocupação com a comunicação, pois a *“mãe olha o que a gente comunica, e cobra”* (ENTREVISTADO 1). Fazendo uma referência à produção de calçados com saltos, a empresa possui uma dificuldade sobressalente, uma vez que comunica saúde, deseja produzir sapatos sem salto, mas se depara com um mercado consumidor ávido por tal produto, o que leva ao discurso do entrevistado 1:

E então, a imagem que a gente tem é essa, e essa é umas das grandes dificuldades que falamos no início: comunicar uma coisa e realmente fazer aquela coisa, que as pessoas entendam aquilo que a gente quer.

Porém, a comercialização do produto possui outras formas de expressão, o que leva a optar por uma comunicação educacional junto à criança. Desta forma, o entrevistado 3 relata que *“a Bibi tem todo um cuidado na comunicação, então, não pode fazer um comercial hoje porque está na moda dançar o Tchan.”* Afirmando que tal decisão é tomada *“porque isso é uma coisa que a criança só recebe a*

informação, (...) então a gente tem uma preocupação muito forte do que comunicar.” Esse direcionamento com a comunicação também atinge a mãe, pois existe uma preocupação direta da mãe com o que o seu filho assiste na televisão, conforme entrevistado 3, o que passa uma imagem positiva, no momento em que a mãe percebe que *“essa marca tem um cuidado no que ela comunica para o meu filho”*.

A orientação para saúde, na produção dos calçados, é o foco na área de marketing. Contudo, além da saúde, a Bibi também possui preocupação com a moda, o que levou a empresa a uma parceria com o estilista Ronaldo Fraga, conforme entrevistado 3. Na escolha pelo estilista, pesou o fato de sua produção ser voltada para o público infantil, sem a “adultização” da criança.

A gente buscou o Ronaldo Fraga para desenvolver. Quando a gente definiu quem a gente queria, focamos muito isso, que não adianta pegar um estilista, a maioria dos estilistas pega a roupa e adapta igual do adulto para o infantil, e se eu falo que sou uma marca que quero preservar a infância, deixar a criança brincar, eu não posso deixar isso acontecer, então o Ronaldo Fraga é um cara que tem muito a ver com a Bibi, porque ele defende que se quer fazer uma roupa de festa, ok, mas a criança tem que se movimentar, poder correr na festa, não pode fazer uma roupa que a deixe dura” (ENTREVISTADO 3.)

Um dos pontos finais da entrevista direcionava-se para o descarte do calçado. A empresa ainda busca soluções para tal problema, encontrando uma alternativa no quesito embalagem, ao transformar a caixa em um brinquedo. Conforme apresentado pelo entrevistado 3, a idéia é que *“ao invés de a criança jogar a caixa, já que o papel é o que mais gera lixo, a criança pega e brinca, e o produto vira um brinquedo, um bichinho”*. Além disto, a empresa buscou durante um período não utilizar mais a caixa, contudo, *“ainda não dá, pelo modelo que tem hoje, o varejo de calçado não tem como armazenar, a gente ainda não achou uma solução pra isso.”* No desenvolvimento do produto Bibi Eco, houve uma tentativa, através da armazenagem em sistema de colméia *“mas ainda é um pouco complicado, o varejo normal, a multimarca é complicada”* (ENTREVISTADO 3).

No quesito descarte do produto em si, ou seja, do calçado, a empresa ainda estuda uma solução, porém, encontra dificuldade, baseado no formato do varejo. O relato do entrevistado 1, apresenta essa situação:

A gente até pensou, estudou junto por muito tempo, de uma forma de trabalhar alguma coisa nesse sentido, de trazer o sapato de volta, das pessoas estimularem a troca dos sapatos, mas ai não tinha viabilidade física e econômica pra fazer isso. Ate por que ia precisar de espaço nas lojas, nos shoppings, então por esse fato não se conseguiu desenvolver o programa. A gente ate tentou um programa em que a pessoa conseguisse um

descontou, tivesse algum benefício se ela devolvesse o sapato, poderia ter sapatos bons, novos, que poderiam ser doados para outras crianças, para que pudesse usar mais aqueles produtos, ate para países de fora, mais pobres.

Colaborando com essa questão, o entrevistado 3 aponta o mesmo problema, informando que fora do Brasil existe uma empresa que possui esse sistema, mas que a Bibi não conseguiu encontrar uma alternativa viável no País. Ainda, relata que:

Querendo ou não, a gente até pode aproveitar e doar, mas vai ter um momento que ele vai ter que ir pro lixo, não vai ter o que fazer. Então a gente ainda está estudando isso, mas hoje não tem. A mãe acaba repassando, como a criança não usa muito, acaba repassando. Mas isso é um dos projetos da Bibi que a gente tem uma preocupação muito do que fazer com isso.

Ao final da entrevista, o entrevistado 1 relata um item importante, ao vincular responsabilidade social, desenvolvimento de produtos, comunicação com o consumidor e necessidades da empresa.

É muito difícil isso, comunicares um negócio, uma proposta, e atender aquilo em todos os processos, na empresa, os interesses de um lado e de outro, interesse econômico, por que cada produto que a gente desenvolve tem que dar lucro econômico, e muitas vezes aquele lucro é difícil conseguir, conservando aquilo que tu comunicaste, fazer chegar aquilo lá, em termos de viabilidade econômica, então tu tem que ter criatividade, tem que discutir muito até chegar nisso aí.

Tal visão também é compartilhada pelo entrevistado 4, que relata preocupação em fornecer produtos que façam bem ao consumidor, mas ainda enfrenta resistência desse consumidor.

Há interesse da empresa, cada vez mais desenvolvermos produtos, com preocupação com a saúde, e a gente vem procurando desenvolver isso, mas não é muito fácil, se fala muito, mas o consumidor não quer pagar um real a mais por isso, enfim, não é fácil fazer acontecer.

Desta forma, considerando o apresentado, segue figura 9, contendo as etapas do desenvolvimento de produto e as dimensões encontradas em cada etapa.

Figura 9 – Etapas do DNP, áreas e dimensões da RSC da empresa Bibi



Fonte: a autora (2011)

Como pode ser percebido, a dimensão Ética permeia todo o processo, o que não é de se estranhar, devido ao apresentado no capítulo 4, onde se faz uma explanação do vínculo entre a ética e a RSC.

A seguir, apresenta-se a análise comparativa do estudo de caso com o referencial teórico.

6.6 ANÁLISE COMPARATIVA

Considerando o referencial teórico apresentado e a análise das entrevistas realizadas, bem como a coleta de dados secundários, faz-se necessário realizar a triangulação de dados, conforme informado no capítulo 5 – Método de pesquisa.

6.6.1 Processo de desenvolvimento de novos produtos

A área de desenvolvimento de produtos atua em estreita relação junto a áreas como marketing, produção, suprimento e finanças (MAXIMIANO, 2000). Através da pesquisa percebe-se que a empresa Bibi atua desta forma, possuindo a participação da presidência durante todo o processo.

Conforme Cooper e Kleinschmidt (2007), uma das estratégias para o sucesso de novos produtos encontra-se na definição precisa de como será seu processo. Desta forma, o primeiro ponto trazido pelo entrevistado 1 foi a existência de um

processo de DNP bem definido pela organização. Outro fator decisivo é a destinação de verba para pesquisa e desenvolvimento. Conforme relato dos entrevistados 1 e 3, a empresa investe em pesquisa, através de viagens para outros mercados como Europa e Estados Unidos. Por fim, o último fator de sucesso consiste em possuir uma estratégia adequada, prática exercida pela empresa Bibi, uma vez que é claro para todos os envolvidos no processo o que a empresa deseja comercializar.

Sobre as etapas que compõe o processo, a primeira realizada pela empresa é a etapa de geração de idéias, que conforme Kotler (2000) e Cooper e Kleinschmidt (2007), entende-se que esta etapa refere-se a ações como a pesquisa junto ao consumidor, verificação de necessidades não preenchidas e busca pela inovação.

Seguindo para a próxima etapa, surge a fase de seleção de idéias, que segundo Kotler (2000) consiste em selecionar as idéias que possuem potencial de mercado, utilizando uma comissão para tal fim. Considerando o exposto pelo autor e a entrevista realizada, percebe-se que a empresa Bibi possui em seu processo de DNP uma comissão composta pela área de marketing e presidência que atuam exatamente para garantir que a escolha da idéia seja compatível com a estratégia da organização.

Após a seleção da idéia, a empresa executa a fase de desenvolvimento do produto, com atuação forte da equipe de design, sempre acompanhada da presidência da organização. Nesta fase, segundo Cooper e Kleinschmidt (2007), ocorre o desenvolvimento do produto em si, onde se determina se a idéia do produto é viável, sendo realizado um protótipo do que será desenvolvido. Ainda, conforme os autores, esta etapa é baseada no desenvolvimento técnico. Conforme pôde ser visto na entrevista, esta etapa na empresa possui procedimentos como a criação do protótipo e participação ativa da área técnica.

Realizado o desenvolvimento do produto, parte-se para o teste de mercado. Conforme Cooper (1988) e Deschamps e Nayak (1996) a participação do consumidor é fundamental para o sucesso no desenvolvimento de novos produtos. Ainda, segundo Kotler (2000) e Cooper (1988), esta etapa consiste em realizar um teste com o produto em um cenário autêntico. Desta forma, a empresa Bibi utiliza o contato direto com consumidores, através da exposição do produto em pontos de vendas específicos, para verificar a atratividade. Também realiza pesquisa junto a consumidores diretamente na fábrica para verificar a aceitação do produto.

Por fim, a empresa parte para a comercialização, que consiste no lançamento efetivo do produto criado (COOPER; KLEINSCHMIDT, 2007). Nesta fase, a Bibi decide as estratégias de comunicação e de lançamento no mercado, conforme entrevistado 3.

Dentre os tipos de processo existentes, percebe-se que o processo utilizado pela Bibi é o recursivo, que conforme McCarthy *et al.* (2006) caracteriza-se por ser conter feedbacks simultâneos, representando o caráter dinâmico do processo. Tal situação pode ser confirmada através dos relatos dos entrevistados, que apontaram que durante todo o processo é retomado o briefing, e havendo necessidade, ocorre a alteração solicitada, sempre contemplando o guarda-chuva estabelecido pela empresa. Ainda, conforme apresentado no trabalho de Santos (2009), a empresa realizava atividades em paralelo, como o teste de mercado e as estratégias de comercialização.

6.6.2 Responsabilidade social corporativa

O desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social corporativa da empresa Bibi começou a ser realizado em meados da década de 90, época em que o conceito passou a ser difundido com mais força no Brasil (MELO NETO; FRÕES, 2004).

Os motivos que levaram a empresa a adotar tais práticas encontram-se em consonância com o apresentado por Melo Neto e Frões (2004), Martinelli (1997), Gan (2006), Ashley *et al.* (2003) e Herzog (2007). Segundo os entrevistados, os principais motivadores são: melhoria para o bem estar social, motivação do público interno e melhoria da imagem corporativa.

Sobre o conceito utilizado pela organização, apresentam-se conceituações parecidas, utilizando dois pontos defendidos por Drucker (1997 e 2000) e Ashley *et al.* (2003): desempenho econômico e impacto na sociedade. Ainda, conforme Vitell, Paolillo e Thomas, (2003), a RSC é de responsabilidade de toda a organização, principalmente de seus decisores, o que colabora o com apresentado durante as entrevista. Outro ponto interessante é o apresentado por Cappellin e Giuliani (1999), sobre fazer o correto, independente das regras do mercado. Assim, este conceito apresenta-se no discurso e prática do presidente, ao evitar, por exemplo, a sonegação de impostos e ao repudiar práticas de trabalho não regularizadas.

As práticas de responsabilidade social corporativa realizadas pela empresa são direcionadas principalmente para três públicos específicos: comunidade, consumidor e colaboradores. Contudo, em suas atividades diárias não se exclui os outros públicos, como fornecedores e acionistas. Desta forma, colabora com a teoria dos stakeholders, defendido por Carroll (1999), Ashley *et al.* (2003) e Goran e Wood (2008).

Reforçando o apresentado por Goran e Wood (2008) e Drucker (2000), a Bibi possui campanhas direcionadas a sociedade e ao consumidor. São as campanhas cidadãs, que se iniciaram com as crianças desaparecidas e hoje se encontram no projeto Bibox (caixa que vira brinquedo).

A empresa possui campanhas com foco no colaborador e seus dependentes. As ações direcionadas para a melhoria da comunicação são o Bom dia Empresa e a Gestão à Vista, às direcionadas a melhoria de clima e valorização do profissional, são o Café da manhã com o presidente, Encontro Afetivo e Como estou hoje. Também ocorrem periodicamente as festas tradicionais como: dia das mães, dia das crianças, dias dos pais e festa de 20 de setembro. O investimento no bem-estar dos funcionários, dependentes e em um ambiente de trabalho agradável são exemplos de RSC presentes no trabalho de Ashley *et al.* (2003).

Objetivando o desenvolvimento da sociedade, bem como a educação dos consumidores, a empresa possui o direcionamento de recursos para o programa de educação da região. A educação e o investimento em atividades sociais como RSC aparecem no trabalho de Goran e Wood (2008) e Chahal e Sharma (2006).

6.6.3 As dimensões da RSC e o processo de DNP

Observando as campanhas desenvolvidas, parte-se para a triangulação das dimensões da responsabilidade social encontradas na empresa a sua inserção com a área de desenvolvimento de produtos. Dentro da organização foram encontradas todas as dimensões, a saber: econômica, ética e legal, conforme apresentado por Carroll (1999), excluída a dimensão filantrópica, como foi informado anteriormente, devido à concordância com o trabalho de Melo Neto e Frões (2004) e Oliveira (2002).

A **dimensão econômica** surge claramente na etapa de seleção de idéias, onde a escolha de uma idéia pela organização leva em consideração o retorno que

trará para a empresa, bem como sua viabilidade econômica e o retorno financeiro. Além de Carroll (1999), Drucker (1997), Ashley *et al.* (2003) e Goran e Wood (2008) possuem em seu trabalho direcionamento para tal dimensão. Na etapa 3, a dimensão econômica é representada pela reutilização de material e a busca por redução de custos, defendido por Chahal e Sharma (2006). Por fim, transparece na etapa 4, onde a empresa verifica a viabilidade econômica do produto.

A **dimensão ética** está presente em todo o processo. Na etapa de geração e seleção de idéias aparece através da idealização e escolha por produto que não prejudique a saúde do consumidor. A inovação e a segurança do produto encontram-se no trabalho de Sen e Bhattacharya (2001) *apud* Magalhães e Damacena (2006). A produção de bens de qualidade está presente no discurso de Chahal e Sharma (2006). Na etapa 4, a dimensão ética aparece na decisão por utilização de fornecedores locais, pela utilização de mão de obra registrada e pela manutenção de empregos em épocas de baixa produção. Tais atividades estão presentes nos trabalhos de Chahal e Sharma (2006) e Goran e Wood (2008). Na etapa de teste de mercado, ocorre a aceitação do produto, bem como a participação ativa da criança e da mãe, conforme defendido por Goran e Wood (2008). Por fim, na etapa de comercialização, a empresa direciona seus esforços para a venda de um produto que comunique saúde e diversão. Busca a preservação ambiental através da orientação sobre a reutilização das embalagens como brinquedo, bem como, o respeito à infância e não adultização da criança. Também, incluem nesta fase as campanhas cidadãs, com o objetivo de fomentar a RSC. Estas orientações encontram-se no trabalho de Ashley *et al.* (2003), Sen e Bhattacharya (2001) *apud* Magalhães e Damacena (2006) e Goran e Wood (2008). Ainda, Martinelli (1997), defende que se as ações de RSC não forem um reflexo de valores e cultura da organização, poderá ser percebida apenas como ferramentas de promoção e publicidade.

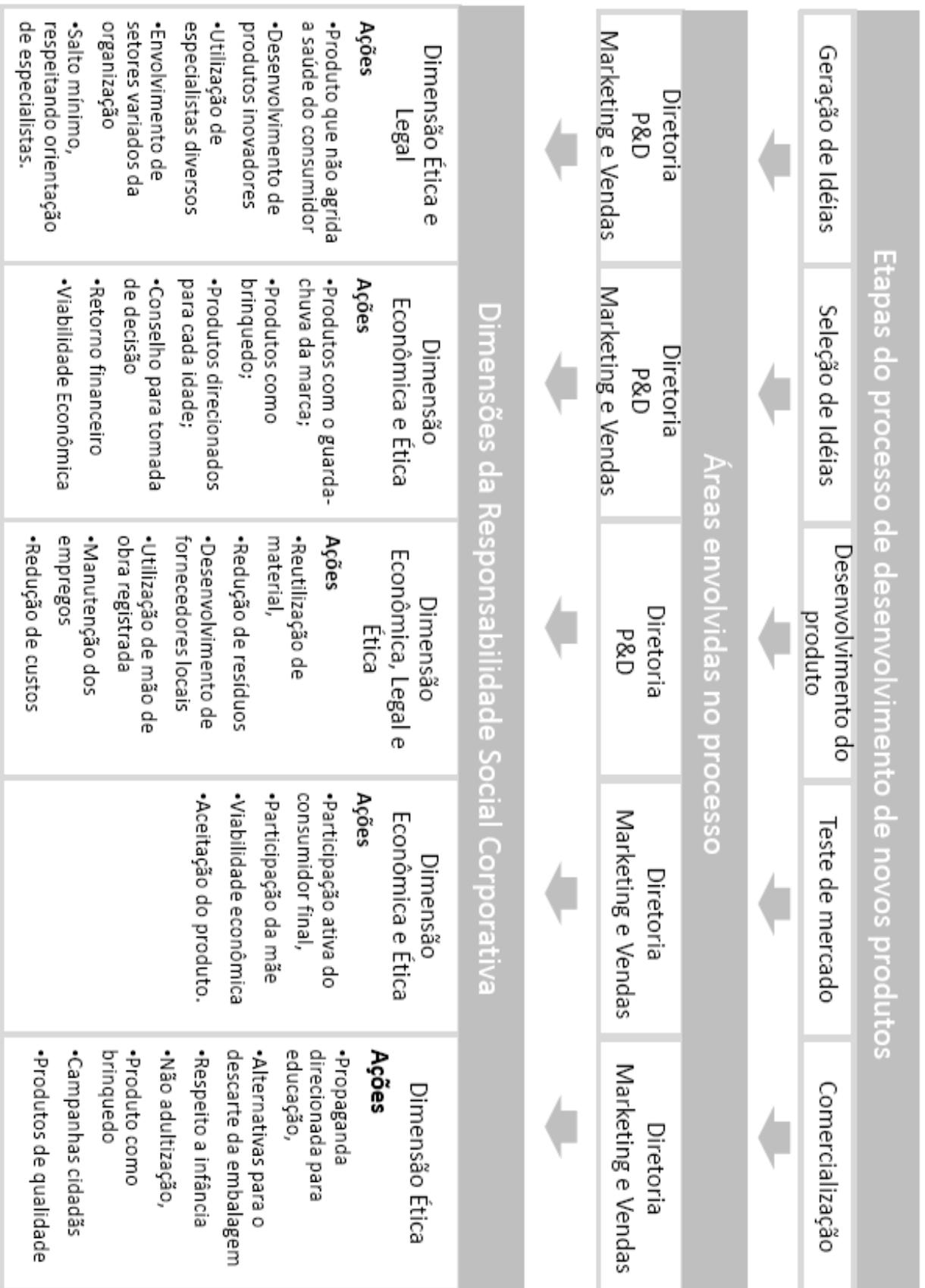
A última, a **dimensão legal**, abarca as etapas de geração e desenvolvimento do produto. Na etapa 1, a dimensão ética permeia a idealização de produtos que não agridam a saúde e bem estar do consumidor, conforme defendido por Chahal e Sharma (2006). Na etapa de desenvolvimento de produto, entende-se a dimensão legal através da orientação da empresa por utilização de mão de obra regularizada.

Por fim, encontram-se outras atividades de RSC na empresa, que estão presentes em todo o processo e também em toda a organização. A orientação da

direção parte do princípio de Chahal e Sharma (2006), sobre uma cultura organizacional e os valores éticos corporativos, sendo percebida a RSC no DNA da empresa. Ainda, existe a orientação pela satisfação do consumidor, através da produção de itens de qualidade. Tal posicionamento é apresentado por Ashley *et al.* (2003). Por fim, mas não menos importante, existe a preocupação constante da empresa com obediência a regulamentação e leis, também defendidas por Chahal e Sharma (2006).

Observando o relato dos entrevistados, bem como a forma como as dimensões da responsabilidade social são inseridas pela empresa Bibi no processo de desenvolvimento de novos produtos, segue-se figura 11, na qual se apresenta o quadro completo onde constam as etapas do processo realizadas pela empresa, as áreas envolvidas em cada etapa e a conexão da responsabilidade social corporativa, através das suas dimensões.

Figura 10 - Etapas do DNP e as Dimensões da RSC na empresa Bibi



Fonte: Referencial teórico e entrevistas em profundidade

Conforme foi observado, em todas as fases do processo de DNP da empresa Calçados Bibi, podem ser encontradas dimensões da RSC. Ainda, em cada dimensão, mais de uma ação de RSC se faz presente.

Além destes fatores, fica evidente a preocupação da organização com a ética empresarial, sendo que a dimensão permeia todo o processo. Constatação que não surpreende, uma vez que segundo Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000), a ética e a RSC são comumente utilizados como sinônimos. Contudo, não é somente este o motivo para tal situação. O discurso da empresa é direcionado, conforme pode ser percebido no relato de todos os entrevistados, para “fazer a coisa correta” e de forma ética, conforme defendido por Cappellin e Giuliani (1999). Retoma-se o trabalho de Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000), onde os autores defendem as diferenças entre RSC e ética, contudo, apontam que ambas estão estritamente vinculadas, o que colabora com o encontrado no estudo de caso.

A seguir são apresentadas as conclusões obtidas com a presente pesquisa, bem como suas limitações, implicações e direcionamento de pesquisas futuras.

7 CONCLUSÃO

Neste capítulo, serão resumidas as contribuições do estudo, abarcando suas limitações, contribuições gerenciais e indicações de pesquisas futuras.

Através do referencial teórico trabalhado, o conceito de RSC mostra-se amplo, com orientações diferentes. Optou-se trabalhar com o defendido por Melo Neto e Frões (2004), o que deixa de lado a dimensão filantrópica. Tal contexto se deu pelo entendimento que a filantropia e as suas ações não contribuiriam para o estudo realizado, uma vez que são ações voltadas para o exterior da organização (OLIVEIRA, 2002), o que fugiria do contexto de desenvolvimento de produtos.

O objetivo desta dissertação foi o de ampliar o conhecimento sobre a prática da responsabilidade social corporativa dentro do processo de desenvolvimento de novos produtos. O tema responsabilidade social corporativa tornou-se comum nos últimos anos no Brasil, gerando debates sobre seu conceito, aplicação e eficiência na organização (MORETTI; CAMPANÁRIO, 2008). Ao vinculá-lo com o desenvolvimento de novos produtos tentou-se demonstrar que é possível pensar em RSC dentro da organização, mais precisamente em seu processo produtivo, e não somente em ações sociais ou filantrópicas.

Para que o objetivo do estudo fosse atingido, exigiu-se uma extensiva revisão da literatura no que tange o tema RSC, apresentando os conceitos existentes, os motivadores empresariais e as formas de aplicação. Ainda, no processo de desenvolvimento de novos produtos a pesquisa delineou-se para os tipos de processos e as etapas envolvidas. Após a conclusão do referencial teórico, permitiu-se o desenvolvimento do método de trabalho, que culminou com a realização das entrevistas em profundidade, buscando responder a questão problema apresentada no capítulo 2.

Desta forma, a questão de pesquisa formulada para este trabalho foi: como as dimensões da responsabilidade social corporativa são inseridas nas etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos? O objetivo com esta pergunta era verificar até que ponto uma organização que atua de forma socialmente responsável possui em seus processos produtivos a preocupação com a RSC.

Como método de pesquisa, a escolha pelo estudo de caso mostrou-se eficiente, uma vez que possibilitou o aprofundamento na realidade da empresa, revelando uma preocupação constante da organização Bibi com a saúde do

consumidor final de seus produtos. Por se tratar de estudo de caso único não há possibilidade de generalização dos resultados encontrados, contudo, lança uma luz sobre o que poderá ser feito em outras organizações, bem como gerar insights para o desenvolvimento de estudos futuros.

No referencial teórico, apresentou-se a profusão de significados do tema RSC. Ainda, o processo de DNP mostra-se recente na literatura, com desenvolvimento somente na década de 80 (COOPER, 1988). Assim, a escolha pelo método de estudo de caso, de característica qualitativa, colaborou para o aprofundamento em ambos os assuntos. Com a realização das entrevistas foi possível perceber o que o tema RSC representa para a empresa, bem como a importância que a área de desenvolvimento e seu processo possuem para a organização. Ainda, foi possível verificar que a RSC está presente no DNA da empresa, o que explica os resultados encontrados.

Durante o estudo realizado percebeu-se a forte orientação da organização para ações de RSC, tanto direcionadas para sociedade e colaboradores, quanto àquelas presentes nos seus processos produtivos. A empresa Bibi entende a RSC como uma forma de sustentabilidade do seu negócio, sendo utilizada como balizadora das decisões empresariais, conforme apresentado por Welzel, Luna, e Bonin (2008). Também é utilizada como uma forma de melhoria da marca na mente dos consumidores, posicionamento defendido por Martinelli (1997), Ashley *et al.* (2003), Melo Neto e Frões (2004), Gan (2006) e Herzog (2007). Porém, conforme apresenta Alsop (2004), a melhoria da imagem da marca passa pela sua comunicação e produção efetiva de um produto que o consumidor possa confiar. Desta forma, a empresa Bibi possui forte pesquisa em desenvolvimento de produtos direcionados para a saúde e bem estar da criança. Ainda, sua comunicação é realizada com foco na educação e orientação para um consumo consciente.

Outro conceito de RSC utilizado pela empresa é o fomento da sociedade em que atua, conceito apresentado nos trabalhos de Ashley *et al.* (2003), Melo Neto e Frões (2004), Gan (2006) e Herzog (2007). A organização se mostra favorável por programas que possam ajudar o aumento do nível educacional dos moradores do município no qual está inserida. Contudo, mesmo sendo uma dimensão filantrópica, tal orientação também está presente na dimensão econômica, com a promoção da mão de obra local e da utilização de fornecedores da região.

Retomando ao desenvolvimento de produtos, percebe-se a formulação das etapas do processo através da estratégia da empresa, que é difundida e de conhecimento de todos os envolvidos no processo, o que é considerado por Cooper e Kleinschmidt (2007), um dos quatro fatores de sucesso no processo de desenvolvimento de novos produtos. Conforme apresentado, a organização possui três pilares essenciais, que norteiam todas as suas atividades: saúde, inovação e diversão. Com base neste guarda-chuva, surgem os conceitos dos produtos que serão comercializados.

A orientação da empresa, preocupada com a formação da criança, infelizmente não pode ser realizada em toda a sua linha. Conforme relato dos entrevistados, apesar do desejo da organização em não produzir nenhum sapato com salto, existe forte demanda do mercado, podendo acarretar inclusive perda de receita caso a organização parasse de produzir estes modelos. Desta forma, na tentativa de minimizar os riscos para as crianças, utilizou-se de inovação e criatividade para contornar a situação. Através de um trabalho de pesquisa junto a especialistas na área da saúde a empresa desenvolveu o produto FisioFlex, que auxilia na formação e desenvolvimento do pé infantil. Também utilizaram uma junta médica para a definição da altura máxima de salto que poderia ser utilizada sem prejudicar o consumidor final, chegando ao resultado de 2 cm.

A questão do salto, motivada pelo mercado consumidor, mostrou um ponto de discussão interessante, uma vez que, ao deixar de produzir, a empresa perde receita, mas ao produzi-lo a empresa foge de sua estratégia de saúde. Considerando a questão da RSC, surge neste momento a primeira encruzilhada: de um lado a empresa necessita de recursos financeiros para poder cumprir suas obrigações legais (CARROL, 1999), por outro, comercializa um produto que não é completamente indicado para seu público consumidor. Ainda, esta questão também abarca a comunicação da empresa, que é afetada diretamente pelos produtos que comercializa e pela percepção do consumidor junto à marca.

Outro ponto relevante é o descarte do produto, apresentado por Ashley *et al.* (2003). A busca da empresa para solução desta situação é interessante, contudo, ainda não conseguiu colocar em prática o estudado. Mesmo com a comercialização do produto em nichos, o que evitaria a caixa de papelão, a empresa não conseguiria resolver o problema de descarte do produto, uma vez que não há direcionamento do que ser feito com o sapato. Contudo, é de grande valia a campanha desenvolvida

para utilização da caixa como brinquedo, uma vez que pode reduzir o tempo em que a mesma será descartada, mas ainda não evita que isso ocorra. Com relação ao descarte do produto, a empresa já estudou a possibilidade de solicitar o retorno do consumidor para devolução do sapato antigo em troca de desconto em um novo; contudo, o formato do varejo não permite, conforme a empresa, esta ação, uma vez que não há espaço físico suficiente nas lojas para depósito destes sapatos.

A presença da responsabilidade social corporativa na organização se mostra de forma ampla, sendo conduzida nos processos produtivos, nas campanhas internas, na comunicação com os colaboradores, na comunicação com o consumidor e na participação ativa do presidente dentro de toda a organização. O processo de desenvolvimento de novos produtos apresenta-se bem definido, com uma seqüência lógica e principalmente, com participação e integração de diversas áreas. A inserção das dimensões de RSC no processo é objetiva e clara, o que demonstra realmente a cultura de responsabilidade da organização.

Ao iniciar a pesquisa para essa dissertação, não existia a pretensão de encontrar, dentro da organização, a resposta para todas as perguntas que surgiram no momento em que se pensou em vincular a RSC com o tema de desenvolvimento de produtos. Inclusive, entendia-se que seria difícil encontrar mais de uma dimensão compreendida no processo. A conclusão da pesquisa se mostrou surpreendente, uma vez que há presença constata da RSC, não só no processo, mas em toda a organização.

Diante do apresentado, pode-se afirmar que a pergunta problemática, bem como os objetivos expostos no capítulo 3 dessa dissertação, foram respondidos em sua totalidade.

7.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Com a conclusão do estudo, percebe-se que existem contribuições acadêmicas que podem ser exploradas. Dentro do contexto acadêmico, conforme apontado por Águia e Moré, (2008), Chahal e Sharma (2006) e Carroll (1999), o tema RSC possui inúmeras definições, incluindo dentre elas aquelas voltadas para as ações internas nas empresas, com foco maior em estratégia empresarial. Desta forma, não se objetivou encontrar uma definição para o tema, inclusive questiona-se se há necessidade de encontrar tal definição. Contudo, percebeu-se a orientação

estratégica dada para o conceito, o que contribui para o aumento deste tipo de percepção no meio acadêmico, trazendo a discussão para a área interna da organização, abrangendo seus processos produtivos, onde se encontra o setor de desenvolvimento de novos produtos.

No que tange o DNP, o estudo demonstrou a necessidade de inclusão das dimensões de RSC no processo. Desta forma, entende-se como relevante a revisão das etapas que o compõe, avançando para uma leitura ética da relação entre os processos produtivos empresariais e as necessidades expressas pelos consumidores e sociedade.

Outra implicação relevante é o desenvolvimento da RSC como pertencente à cultura organizacional, oriunda da percepção dos dirigentes da organização. Através da pesquisa realizada demonstrou-se que a inserção das dimensões da RSC nos processos produtivos da organização faz parte de um todo maior, onde a responsabilidade social corporativa é integrante da cultura da organização, sendo fortemente defendida e difundida por seu presidente, bem como seguida por seus colaboradores. Ainda, a assimilação das RSC dentro do processo de DNP pode ser percebida como uma nova visão da área de desenvolvimento de produtos, onde a eficiência e eficácia do processo abrangem também comportamentos socialmente responsáveis.

Também se faz necessário destacar a principal contribuição acadêmica deste trabalho, que é a interconexão das dimensões da RSC dentro do processo de desenvolvimento de novos produtos. Anteriormente a este, não se encontrou estudo que se demonstre tal interconexão entre as áreas. Desta forma, contribuiu-se de forma assertiva para iniciar discussões acadêmicas mais profundas sobre os temas.

7.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Dentro das contribuições gerenciais, apresentam-se contribuições valiosas, uma vez que seus achados preenchem lacunas existentes no meio.

A primeira contribuição gerencial do trabalho é a verificação da tendência de mercado em valorizar empresas socialmente responsáveis. Através desta percepção, as organizações poderão desenvolver estratégias que respondam a essa demanda, além de possuir o poder de fomentar novas ações.

Em segundo lugar, auxilia as organizações a entenderem quais as dimensões que podem ser utilizadas nos processos internos, especificamente, no processo de desenvolvimento de novos produtos. Conforme desenvolvido ao longo da dissertação, as dimensões ética, legal e econômica se fazem presente na estrutura de processo produtivo da empresa Bibi, abrangendo não somente os processos, como a organização como um todo.

Como última contribuição gerencial, entende-se que as organizações necessitam orientar suas estratégias, atividades e processos para a demanda do mercado, buscando uma orientação para o que o mercado deseja. Desta forma, como pode ser percebido no trabalho, existe a busca do consumidor por produtos e empresas que atuem de forma responsável junto à sociedade. Assim, através do estudo realizado, ficou evidente que existe a possibilidade de pensar em responsabilidade social corporativa e processos produtivos, de forma conjunta.

7.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDO FUTUROS

Conquanto se tenha realizado o estudo dentro de todo o rigor acadêmico, buscando todos os mecanismos possíveis de triangulação e metodologia disponibilizados, o estudo apresenta limitações.

A primeira limitação encontrada está no fato de ser realizado um estudo de caso único, o que não permite generalizações dos resultados. Com objetivo de solucionar tal questão, orienta-se para pesquisas futuras a aplicação de estudos quantitativos, o que permitirá a generalização dos resultados.

Como limitação do estudo, consiste a visão dos entrevistados sobre a organização. Mesmo com a visita realizada nas instalações da empresa, fica difícil confirmar se a forma de atuação condiz com o apresentado no estudo, uma vez que ao transpor em palavras as ações realizadas, existe a distorção trazida pela visão do entrevistado dos fatos ocorridos. Desta forma, a entrevista em profundidade, com mais gestores, objetivou desvencilhar essa barreira. Contudo, poder-se-ia ir além, buscando o contato com toda a organização, consumidores, fornecedores e parceiros.

Devido a organização possuir instalações no sul do país e no nordeste, seria de grande valia a visita e entrevista com os colaboradores de ambas as fábricas. Contudo, existia a limitação financeira para tal avanço.

Desta forma, sugere-se a realização de novos estudos, objetivando aprofundar o apresentado, bem como ampliar e consolidar a visão da RSC como estratégia empresarial, inserida cada vez mais nos processos produtivos.

Assim, novos estudos poderiam ser realizados, traçando conhecimentos sobre:

- A inserção da responsabilidade social corporativa em demais processos da organização;
- A influência das decisões de compra dos consumidores sobre a permanência da orientação socialmente responsável;
- A imagem da organização que possui prêmios de responsabilidade social junto aos consumidores, versus a imagem dos produtos destas organizações.
- A realização de pesquisa de caráter quantitativo, buscando uma amostragem maior de empresas, tentando-se encontrar unanimidade de ações.

Por fim, sugerem-se estudos futuros com o objetivo de relacionar outros envolvidos nos processos, como fornecedores e colaboradores.

A realização deste estudo foi de grande valia para a autora, pois ampliou sua visão sobre práticas gerenciais, além de quebrar o paradigma da RSC inserida em sua complexidade nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ABBOTT, W. F., e MONSEN, R. J. **On the measurement of corporate Social responsibility: Self-reported disclosures as a method of measuring corporate Social involvement.** *Academy of Management Journal*, 1979
- ÁGUIA, J.C; MORÉ, J.D. Uma Proposta de Avaliação das Ações Sociais de Uma Universidade. **Anais da ENANPAD**, 2008.
- ALAM, I. **An Exploratory Investigation of user involvement in new service development.** *Academy of Marketing Science*, v.30, n. 3, p. 250, 2002.
- ALEXANDRE, M.F.D.C. **O Papel do Profissional de Responsabilidade Social Empresarial, seus Referenciais e Desafios.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração (PUC-SP), 2008.
- ALSOP, R. J. Corporate Reputation: Anything but superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation. *Journal of Business Strategy*, 2004.
- AMBROSIO, V. **Plano de marketing: um roteiro para ação.** Prentice-Hall, 2007.
- ASHLEY, P.A; COUTINHO, R.B.G; TOMEI, P.A Responsabilidade social corporativa e Cidadania Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa. **Anais da ENANPAD**, 2000.
- ASHLEY, P.; *et al.* **Ética e Responsabilidade Social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2003
- BASTOS, B.E.N; LESSA, A.K.M.C. Responsabilidade Social Empresarial e o Propósito Organizacional Sob Um Olhar Cognitivista: O Caso da Itamaracá Transportes **Anais da ENANPAD**, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial.** Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. 2001

CAPPELLIN, P; GIULIANI, G.M. **Compromisso social no mundo. Boletim do Ibase. "Orçamento e Democracia"**, São Paulo: 1999. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>. Acessado em 01/05/2010.

CARDOSO, R.S; BEUREN, I.M **O custo meta no desenvolvimento de novos produtos: um caso em indústria de conserva de pescado**. RBGN, vol 8 n22 2006

CARROLL, A. B. **Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business e Society**. 1999

CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**. 1991.

CHAHAL, H. SHARMA, R.D. Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance. **Journal of Services Research**, v. 6, n. 1, April – Sept 2006.

COOPER, R.G.; **The new product process: A decision guide for management Journal of Marketing Management**, Vol 3, 1988 , IN BAKER, M. J., Administração de Marketing. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

COOPER, R.G.; EDGETT, S.J.; KLEINSCHMIDT, E.J. **Optimizing ThecStage-Gate Process: What Best-Practice Companies Do?** Research Technology Management. 2002.

COOPER, R.G., KLEINSCHMIDT, E.J.. Winning Businesses in Product Development: the critical sucess factors. **Research Technology Management**, 2007.

DAVIS, K.. Can business afford to ignore Social responsibilities? **California Management Review**.1960

DESCHAMPS, J.P, NAYAK, P.R. **Produtos irresistíveis: como operacionalizar um fluxo perfeito de produtos do produtor ao consumidor**. São Pauoa, Makon Books, 1996.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, P **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração.** São Paulo. Pioneira. 2000

ETHOS, INSTITUTO **Indicadores Ethos.** [2009]. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx Acesso 15 de fevereiro de 2011.

FERREL, O. C., FRAEDRICH, J, FERREL, L. **Ética Empresarial – dilema, tomada de decisões e casos.** Rio de Janeiro, 2000

FILHO, J.M.S; WANDERLEY, L.S.O. Divulgação da Responsabilidade Social Empresarial: Como os Websites Empresariais Vêm Sendo Utilizados por Empresas de Energia e Varejo. **Anais da ENANPAD**, 2006

FREIRE, R. **Articulação teórica entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva.** Dissertação de Mestrado, Universidade Vale do Itajaí, SC, 2009.

GAN, A. The Impact of Public Scrutiny on Corporate Philanthropy. **Journal of Business Ethics**,2006.

GUEDES, A.C.A; SOUZA, M.A; CARVALHO, R.L.S; LEO, E.M.G. Responsabilidade social corporativa: custo ou investimento? Uma análise a partir do comportamento do consumidor de Volta Redonda. **V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2009

GORAN,S ; WOOD G. A model of business ethics. **Journal of business ethics.** v. 77, 2008

HERZOG, A.L. **Inversão de papéis.** Revista Exame, 2007. Disponível em : <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0905/gestaoepessoas/m0142212.html>. acessado em 24/04/2010

HOPKINS, M. **Defining indicators to assess socially responsible enterprise.** Future, UK, v. 29, 1997.

IBASE - Instituto **Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas**, 2011. Disponível em: <http://www.ibase.org.br/modules.php?name=Conteudo&pid=39>. Acessado em 03/02/2011.

JÚNIOR, O.C; SILVA, V.G. Cidadania Corporativa como Estratégia de Fidelização de Clientes no Setor Industrial Alimentício do Espírito Santo. **Anais da ENANPAD**, 2006

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Social marketing: an approach to planned social change. **Journal of Marketing**, v.35, n.3, p.3-12, July 1971. In: VIEIRA, F.G.D; *et al.* Marketing Social Corporativo: estado-da-arte e proposição de um modelo conceitual., 2007

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber – Manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas**. Trad. Porto Alegre, 1996

MAGALHAES, J.M; DAMACENA, C. RSC e a sua Influência Sobre a Intenção de Compra dos Consumidores. **Anais da ENANPAD** 2006

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARANHÃO; C.M.S.A; MOTTA, F.M.V. Marketing Cultural é Responsabilidade Social Empresarial? (Des) Equilíbrio de Forças Entre Mercado e Sociedade. Anais da ENANPAD, 2008

MARTINELLI, A. C. **Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora**. 1997. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano5/20/3/administ>
Acesso em: 21/04/2010

MARTINS, R.L. A matriz da virtude: cálculo do retorno sobre a Responsabilidade Social das empresas. Ética e Responsabilidade Social nas empresas. **Harvard Business Review**. 2002

MASSÓ, R. G. **El beneficio de compartir valores: marketing social corporativo, una nueva estrategia para diferenciar las marcas**. Bilbao: Deusto, 1998. In: VIEIRA, F.G.D; *et al.* Marketing Social Corporativo: estado-da-arte e proposição de um modelo conceitual., 2007

MAXIMIANO, A.C.A . **Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

McCARTHY, I.P.; TSINOPOULOS, C; ALLEN, P.; ROSE-ANDERSSON, C. . New Product Development as a Complex Adaptive System of Decisions. **Journal of Product Innovation Management**, 2006.

MELO NETO, F.P., FROES, C. **Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MORETTI, S.L.A; CAMPANÁRIO, M.A Para sair da zona de conforto: análise bibliométrica dos artigos sobre Responsabilidade Social empresarial - RSE na EnANPAD. **Anais da ENANPAD**, 2008.

OLIVEIRA, A.L., SA **8000: O Modelo ISSO-9000 Aplicado à Responsabilidade Social**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2002.

OLIVEIRA, B.A.C; GOUVÊA, M.A; GUAGLIARDI, J.A. A Influência da Responsabilidade Social nas Decisões de Compra de Produtos de Conveniência, **Anais da ENANPAD**, 2004.

OWEN, C.L, SCHERER, R. **F. Social responsibility and market share. Review of Business**. 1993. Disponível em: <http://www.questia.com/googleScholar.qst;jsessionid=LWdYwvThZb93BpBVGW4BBYZgXJvvQxQLqSx2h2QKDLT8plh51pTQ!235514478!1032359310?docId=5001675251>, acessado em 23/04/2010.

ROZENFELD, H.; *et al.*. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos: Uma Referência para Melhoria do Processo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006

SANTOS,C.R. **Envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos: uma abordagem qualitativa em empresas de bens de consumo da região sul do brasil**. Dissertação de mestrado, PUCRS, 2009.

SANCHES,C.S. Gestão Ambiental Proativa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. V40, n1. São Paulo, 2000.

SEBRAE. **Boas práticas de responsabilidade social**. - Salvador: Bahia, 2009.

SEN, S. e 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. 2001. In: VIEIRA,F.G.D; *et al.* Marketing Social Corporativo: estado-da-arte e proposição de um modelo conceitual., 2007

SERPA, D.A.F; ÁVILA, M.G. Efeitos da Responsabilidade social corporativa na Percepção do Consumidor sobre Preço e Valor: Um Estudo Experimental. **Anais da ENANPAD**, 2006.

SANTOS, S.R.O; SOUZA, M.J.B; FALKEMBACH, J.R. Responsabilidade Social Corporativa: um estudo bibliométrico da produção dos EnANPADs na última década. **V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2009

SILVA, J.A.S. **Institucionalização de práticas organizacionais em organizações inovadoras**. Dissertação de mestrado, UNISINOS, 2007.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. P. **Gestão de inovação de produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

VIEIRA, F.G.D; *et al.* Marketing Social Corporativo: estado-da-arte e proposição de um modelo conceitual. **Anais da ENANPAD** 2007.

VITELL, S. J.; PAOLILLO, J. G. P.; THOMAS J. L. The perceived role of ethics and social responsibility: a study of marketing professionals. **Business Ethics Quarterly**, 2003.

TRIVINOS, A.N.S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, 1987.

TUZZOLINO, F., e ARMANDI, B. R. . A need-hierarchy framework for assessing corporate Social responsibility. **The Academy of Management Review**, .1981

URDAN, A.T. Os consumidores recompensam o comportamento ético? **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.2, p.6-15, abril/junho 2001

XAVIER, W.S; SANTOS, D.O; MARTINS, G.S. Responsabilidade Social Empresarial: quais os Impactos no Comportamento do Consumidor? **Anais da ENANPAD**, 2007.

WELZEL, E.;LUNA, M.M.M; BONIN, M.A.S. Modelo da Dinâmica Interdisciplinar de Responsabilidade social corporativa: Contribuições Conceituais e Delimitação Teórica. **Anais da ENANPAD** 2008

WHETTEN, D.A; RANDS, G.; GODFREY, P.. **What are the responsibilities of business to society?** In: PETTIGREW, A. M; THOMAS, H; WHITTINGTON, R.. Handbook of Strategy and Management. London: Sage Publications, 2002.

WOOD, D. J. Corporate Social performance revisited. **The Academy of Management Review**.1991

WOOLSEY, M. **Supercapitalism: transforming business**. Forbes.com. New York, Junho, 2007. Disponível em: http://www.forbes.com/2007/11/13/corporate-responsibility-environment-lead-citizen-1113social_land.html. Acesso em: 23/04/2010.

YIN R. K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. 3º Edição. Porto Alegre. Bookman. 2005

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

INTRODUÇÃO E OBJETIVO DO PROTOCOLO

Objetivo Geral

Identificar o processo de desenvolvimento de novos produtos de uma indústria do setor calçadista infantil e analisar em que partes do processo as dimensões de responsabilidade social são percebidas.

Leituras apropriadas

- Conceitos e história da responsabilidade social
- As definições e dimensões da responsabilidade social
- Conceitos e etapas do desenvolvimento de novos produtos

Fonte de dados

- Entrevistas em profundidade com os principais gestores da empresa estudada, que possuam relação com RSC e processo DNP.
- Documentos da empresa estudada, como site, procedimentos, manuais e relatórios que se relacionem ao processo DNP e a RSC.

Atividades

- Elaborar um roteiro de coleta de dados para as entrevistas;
- Agendar as entrevistas;
- Realizar as entrevistas;
- Identificar e analisar os documentos da empresa;
- Transcrever o áudio das entrevistas gravadas;
- Analisar os dados coletados.

PROCEDIMENTOS

Elaborar um roteiro de coleta de dados para entrevista

- Elaborar o roteiro baseado no referencial teórico desenvolvido;
- Formular um roteiro semi-estruturado, com questões abertas.

Agendar as entrevistas

- Identificar os possíveis respondentes – principais gestores da empresa estudada relacionados ao processo de DNP e a RSC
- Solicitar à empresa autorização para desenvolver este trabalho de pesquisa. Verificar se a empresa possui formulário específico e pessoa designada para avaliar tais pedidos;

- Entrar em contato via e-mail, telefone ou pessoalmente com os respondentes ou sua secretária a fim de agendar a entrevista;
- Agendar as entrevistas no local e horário mais conveniente ao respondente;
- Explicar o objetivo da pesquisa.

Realizar as entrevistas

- Explicar ao Entrevistado o objetivo da pesquisa;
- Solicitar autorização para gravar o áudio da entrevista;
- Fazer anotações a respeito dos principais pontos relatados na entrevista;
- Fazer uso do roteiro de entrevista semi-estruturado como guia para a realização da entrevista.

Identificar os documentos da empresa

Esta atividade deve ocorrer durante a entrevista.

Analisar os dados coletados

Analisar os dados a partir da análise de conteúdo

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Entrevistador: Juliana Saboia, Mestranda em Administração e Negócios da PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Vinicius Brasil

Nome do Entrevistado:

Data:

Horário:

Cargo:

Inicialmente: apresentação pessoal, explicar os (1) objetivos da pesquisa, (2) justificar a relevância da pesquisa, (3) demonstrar a importância da colaboração pessoal do Entrevistado e explicar a necessidade de gravação para transcrição posterior.

1. Objetivo da Pesquisa: entender como as dimensões de responsabilidade social corporativa são presentes no processo de desenvolvimento de novos produtos.
2. Relevância da Pesquisa: a responsabilidade social corporativa está presente em muitos programas empresariais, direcionando os esforços organizacionais para atividades externas. Contudo, ações internas, no que tange a atividade fim da organização também é considerada RSC, desta forma, entender o processo de desenvolvimento de novos produtos e como esta área interage com a RSC se torna parte importante da estratégia empresarial.
3. Importância das Entrevistas: tal pesquisa é realizada com o intuito de desenvolver subsídios para a conclusão de uma dissertação de mestrado, onde os resultados serão utilizados para delinear o comportamento empresarial. A sua participação é fundamental e de suma importância. Será necessária a gravação, para posterior transcrição, contudo, terá caráter confidencial.

Bloco 1: Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos

1. Descreva como funciona o processo de desenvolvimento de produto.
2. Existe uma estratégia definida para o processo?
3. Quais as etapas envolvidas?
4. Quais as normas fazem parte do processo (segurança, rotulagem, ISO)?
5. Como é a estrutura de eliminação de resíduos fabris?
6. Quais setores são envolvidos no processo?
7. Como o marketing/RH participa do processo de desenvolvimento de produtos?

Bloco2: Responsabilidade social corporativa

1. Como surgiu a idéia de possuir um programa de responsabilidade social?
2. O que a empresa entende por responsabilidade social?
3. Qual o programa de responsabilidade social existente na empresa?
4. Como ocorreu a idéia de colocar nas embalagens dicas sobre meio ambiente, saúde e outras questões sociais?
5. Quais são os motivadores da empresa para realizar tal programa?
6. Existe interação com outras áreas, como marketing, RH, DNP?
7. Quem é responsável pela RSC? Como ela é feita?
8. Como ela é inserida no dia a dia da organização?
9. Quais são as atividades internas realizadas com os colaboradores, que contribuem para responsabilidade social da empresa?

Bloco 3: RSC e DNP

1. Considerando as etapas do DNP, onde poderíamos encontrar atividades vinculadas com:
 - Viabilidade econômica?
 - Retorno aos acionistas?
 - Manutenção / criação de empregos?
 - Inovação?
 - Legislação?
 - Reciclagem e descarte?
 - Pensa-se em como o produto será visto pela sociedade?
2. Existe a orientação de pesquisa sobre os benefícios/malefícios que possam trazer ao consumidor durante o uso do produto?
3. O processo é utilizado de forma a desenvolver um produto que possa se tornar educativo?
4. Existe orientação ao consumidor sobre como reciclar e descartar o produto?
 - Estuda-se tecnologia que facilite esse processo?
5. Como é realizada a comercialização do produto?

ANEXO A – MATERIAL PUBLICITÁRIO CALÇADO FISIOFLEX

Veja os benefícios que o calçado fisiológico Bibi traz às crianças



Ventosas flexíveis

Acabamento antimicrobiano

Flexível, leve, fisiológica

Estímulo
Palmilha exclusiva Fisioflex Bibi em couro, com sistema de absorção de impacto, transpiração e distribuição da pressão plantar nos pontos de apoio dos pés.
Estimula as funções neurológicas e proporciona a sensação de andar de pés descalços.

Estímulo **Liberdade** **Proteção** **Bem-estar** **Flexibilidade**

Veja os benefícios que o calçado fisiológico Bibi traz às crianças



Liberdade
Design moderno, com muito conforto. Poucas costuras e sobreposições de peças, fácil de calçar.

Estímulo **Liberdade** **Proteção** **Bem-estar** **Flexibilidade**

Veja os benefícios que o calçado fisiológico Bibi traz às crianças



Proteção
Cabedal em couro ou materiais transpirantes, que permitem ao pé respirar e dão mais segurança desde os primeiros passos.

Estímulo **Liberdade** **Proteção** **Bem-estar** **Flexibilidade**

Veja os benefícios que o calçado fisiológico Bibi traz às crianças



Bem-estar
Forro antibacteriano, garante a transpiração e mantém a temperatura ideal do pé, deixando-o sempre seco e protegido.

Estímulo **Liberdade** **Proteção** **Bem-estar** **Flexibilidade**

Veja os benefícios que o calçado fisiológico Bibi traz às crianças



Flexibilidade
Solado aderente, leve, flexível, para que os pés se movimentem livremente.

Estímulo

Liberdade

Proteção

Bem-estar

Flexibilidade

Benefícios

Os benefícios de Fioflex Bibi vão dos pés à cabeça para o seu filho crescer lindo e cheio de saúde.



Mais estímulo
Por estimular as terminações nervosas do pé, ativa as funções neurológicas e a percepção sensorial.

Postura sadia
Contribui para o desenvolvimento correto da postura.

Correto desenvolvimento
Contribui pra correta formação das pernas.

Base segura
A base do corpo, o pé, se desenvolve de forma livre e saudável, com mais estímulos da natureza.

Os calçados fisiológicos Bibi acompanham seu filho de zero a doze anos. Mas ele vai lhe agradecer pra sempre.

Cada fase da criança exige um calçado com características específicas.

O conceito de calçados fisiológicos Bibi é adaptado para cada uma delas.

Clique sobre algum dos períodos abaixo e conheça todos os benefícios dos Calçados Bibi:



BEM-ESTAR DESDE OS PRIMEIROS DIAS

Como as crianças ainda não caminham, é uma fase que necessita apenas de proteção nos pés, mas sem interferir no desenvolvimento natural.

- Bibi funciona como uma espécie de luva, protegendo os pezinhos com muito carinho.
- É leve e macio, para não oferecer qualquer interferência nos movimentos.
- Feito em couro natural e com pouquíssimas costuras, que facilita a transpiração e deixa o bebê superconfortável.

0 a 8 meses

9 meses a 2 anos

2 a 4 anos

4 a 12 anos

Os calçados fisiológicos Bibi acompanham seu filho de zero a doze anos. Mas ele vai lhe agradecer pra sempre.

Cada fase da criança exige um calçado com características específicas.

O conceito de calçados fisiológicos Bibi é adaptado para cada uma delas.

Clique sobre algum dos períodos abaixo e conheça todos os benefícios dos Calçados Bibi:



ESTÍMULO, PROTEÇÃO, DESENVOLVIMENTO

É quando a criança começa a conhecer o mundo pelos pezinhos, sentindo todos os estímulos e texturas ao seu redor. Colocar o pé na boca, engatinhar, ficar de pé, dar os primeiros passos e o contato com a natureza.

- O calçado fisiológico Bibi para essa idade é leve e flexível, deixando os pezinhos livres para fazerem todos os movimentos.
- O couro é usado por ser natural e macio, além de contribuir para a transpiração dos pés.
- A fôrma é fisiológica, ampla para não apertar na largura nem no comprimento e deixar os pezinhos se desenvolverem naturalmente.
- Palmilha exclusiva Fisioflex Bibi.

0 a 8 meses

9 meses a 2 anos

2 a 4 anos

4 a 12 anos

Os calçados fisiológicos Bibi acompanham seu filho de zero a doze anos. Mas ele vai lhe agradecer pra sempre.

Cada fase da criança exige um calçado com características específicas.

O conceito de calçados fisiológicos Bibi é adaptado para cada uma delas.

Clique sobre algum dos períodos abaixo e conheça todos os benefícios dos Calçados Bibi:



FLEXIBILIDADE, LEVEZA, SEGURANÇA

Nesta fase, o pé está desenvolvendo a estrutura óssea e muscular, por isso o calçado deve ser superflexível para ativar o desenvolvimento com muita saúde.

- Além de tudo que a criança precisa nos dois primeiros anos, deve ter mais flexibilidade, leveza e segurança.
- As atividades ficam cada vez mais intensas, por isso Bibi tem mais resistência para aguentar todo esse pique. O cabedal em couro dá essa segurança, assim a criança brinca protegida.
- Os modelos Bibi têm solado antiderrapante. Assim a criança pode fazer tudo com a maior naturalidade.
- Palmilha exclusiva Fisioflex Bibi.

0 a 8 meses

9 meses a 2 anos

2 a 4 anos

4 a 12 anos

Os calçados fisiológicos Bibi acompanham seu filho de zero a doze anos. Mas ele vai lhe agradecer pra sempre.

Cada fase da criança exige um calçado com características específicas.

O conceito de calçados fisiológicos Bibi é adaptado para cada uma delas.

Clique sobre algum dos períodos abaixo e conheça todos os benefícios dos Calçados Bibi:



ANTI-IMPACTO E TRANSPIRAÇÃO

A absorção de impacto é muito importante, já que nessa idade a criança é mais ativa e simplesmente não para. Ela corre, pula e anda sobre terrenos de superfícies mais rígidas.

- Os calçados fisiológicos Bibi são confeccionados com materiais que ajudam na transpiração e têm um sistema exclusivo de absorção de impacto.
- Flexível, leve e com solado que não derrapa. Perfeito para a criança viver suas descobertas do jeito mais natural possível.
- Palmilha exclusiva Fisioflex Bibi.

0 a 8 meses

9 meses a 2 anos

2 a 4 anos

4 a 12 anos

ANEXO B – CAMPANHAS CIDADÃ EMPRESA BIBI

Campanhas Cidadãs

MEPS
Movimento
Empresarial
Pró Social

ONG - INSCRIÇÃO Nº 012.300.244 - APROVADO EM 1990



Luciana Cecília
Aprendeu a ler aos 3 anos e começou a trabalhar aos 10 anos. Hoje trabalha em uma loja de roupas e ganha R\$ 1.200,00 por mês. Tem dois filhos e mora com a mãe e o pai.



Mariana Apolónia de Oliveira
Começou a trabalhar aos 10 anos em uma loja de roupas. Hoje trabalha em uma loja de roupas e ganha R\$ 1.200,00 por mês. Tem dois filhos e mora com a mãe e o pai.



Carlos Alberto Barreira
Aprendeu a ler aos 3 anos e começou a trabalhar aos 10 anos. Hoje trabalha em uma loja de roupas e ganha R\$ 1.200,00 por mês. Tem dois filhos e mora com a mãe e o pai.



Anderson Damasceno
Aprendeu a ler aos 3 anos e começou a trabalhar aos 10 anos. Hoje trabalha em uma loja de roupas e ganha R\$ 1.200,00 por mês. Tem dois filhos e mora com a mãe e o pai.



César Augusto Sampaio da Silva
Aprendeu a ler aos 3 anos e começou a trabalhar aos 10 anos. Hoje trabalha em uma loja de roupas e ganha R\$ 1.200,00 por mês. Tem dois filhos e mora com a mãe e o pai.

Em 1996
CRIANÇAS DESAPARECIDAS

Enviadas ao mercado 1,2 milhões de embalagens com fotos de crianças desaparecidas.

Campanhas Cidadãs

Em 96, Bibi engajou-se na luta de crianças desaparecidas. Este ano, Bibi inicia uma campanha que visa incentivar os cuidados com a saúde bucal das crianças. Você pode nos ajudar orientando as crianças que você conhece.



Criança Saúde

• Recomendações:

- Escovar os dentes 3 vezes ao dia.
- Usar fio dental diariamente.
- Alimentar-se bem, beber bastante água.
- Não se esquecer de ir ao dentista.

• COMO ESCOVAR OS DENTES:

1. Escovar os dentes com movimentos circulares e de cima para baixo.

2. Escovar a língua com movimentos de cima para baixo.

3. Escovar os dentes com movimentos de dentro para fora.

4. Escovar os dentes com movimentos de fora para dentro.

5. Escovar os dentes com movimentos de baixo para cima.

6. Escovar os dentes com movimentos de cima para baixo.

7. Escovar os dentes com movimentos de dentro para fora.

8. Escovar os dentes com movimentos de fora para dentro.

9. Escovar os dentes com movimentos de baixo para cima.

10. Escovar os dentes com movimentos de cima para baixo.

Bibi
CUIDANDO O FUTURO



Atendimento ao Cliente
0800 00 11 11
www.bibi.com.br

Made in Brazil



Embalagem Reciclavél

Em 1997/1
CRANÇA SAÚDE
Enviadas ao mercado mais
de 1,5 milhões de escovas
dentais com instrução para
uma boa saúde bucal.



Campanhas Cidadãs

CAMPANHA CRIANÇA SEGURA

Nessa própria casa pode ocorrer uma série de perigos para as crianças. Por isso, muitos detalhes devem ser observados quando os temas por perto. Como parte da nossa campanha Criança Segura, junto com este produto Bibi você receberá um pôster ilustrativo com os principais cuidados para prevenção de acidentes em sua casa.

Leia atentamente as instruções e aproveite para ensinar seus filhos a se protegerem de forma divertida e interativa. Passeie adiante estas informações. Assim você ajuda a manter nossas crianças protegidas e mais felizes.

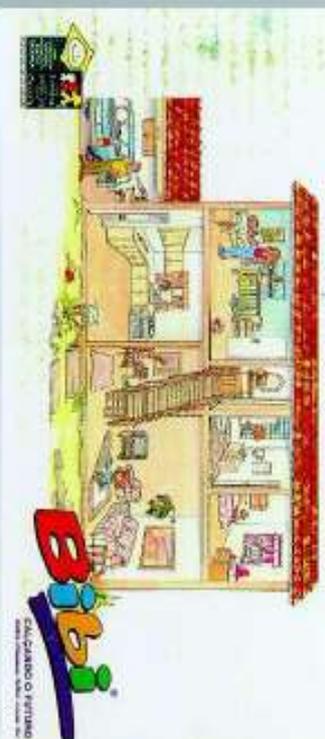
As informações contidas no pôster são revisadas pela OPAS (Organização Pan-Americana de Saúde) e pela OMS (Organização Mundial de Saúde).

CAMPANHA NIÑOS SEGUROS

Nuestro propio hogar puede abrigar varios peligros para los niños. Por lo tanto, muchos detalles deben ser tenidos en cuenta cuando ellos están cerca. Dentro de nuestra campaña Niños Seguros, junto con este producto Bibi le brindamos un póster ilustrativo que muestra los principales

precauciones para prevenir accidentes en casa. Lea atentamente las instrucciones y aproveche para enseñarle a su hijo a protegerse de manera divertida e interactiva. Enseñe estas informaciones, así ayuda a que nuestros niños estén protegidos y más felices.

Las informaciones contenidas en el póster están revisadas por OPAS (Organización Panamericana de Salud) y por OMS (Organización Mundial de Salud).



Em **1997/2**
CRIANÇA SEGURA
Enviadas ao mercado mais
de **1,5 milhões** de cartazes,
com **20 dicas** de como se
evitar acidentes com
crianças em nossas casas.

Campanhas Cidadãs

Plante Vida

As plantas, como as crianças, precisam ser tratadas com carinho e amor. Para crescerem fortes e saudáveis. Nosso planeta precisa de crianças felizes, de esperança. Precisa respirar o ar puro, ficar mais verde.

Por isso, participe da Campanha Plante Vida e semente uma amorelinha.

Juntos vamos plantar mais de 3.000.000 de árvores.

Las plantas, igual que los niños, necesitan ser tratadas con cariño y amor para que crezcan fuertes y sanas. Nuestro planeta necesita niños felices y esperanzados. Necesita respirar aire puro, tumbarse más verde.

Participa de la Campaña Plante Vida y siembras un árbol nuevo. Juntos vamos a plantar más de 3.000.000 de árboles.

Plante Vida é uma campanha ambiental com o objetivo de promover a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente. Para isso, vamos trabalhar em conjunto para plantar mais de 3 milhões de árvores em todo o Brasil.

Plante Vida é uma campanha ambiental com o objetivo de promover a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente. Para isso, vamos trabalhar em conjunto para plantar mais de 3 milhões de árvores em todo o Brasil.

ISO 9001

Bibi

Campanha o futuro

Made in Brazil
Hecho en Brasil

Recicla este material

Em 1998
CAMPANHA PLANTE VIDA

Mais de 10,5 milhões de sementes foram distribuídas, com o objetivo de germinarem 3 milhões de novas árvores, o equivalente a 20 mil campos de futebol.

Até hoje, cada visita de cliente é comemorada com o plantio de uma árvore.



Campanhas Cidadãs



Água é vida.



Em 1999

CAMPANHA ECOLÓGICA

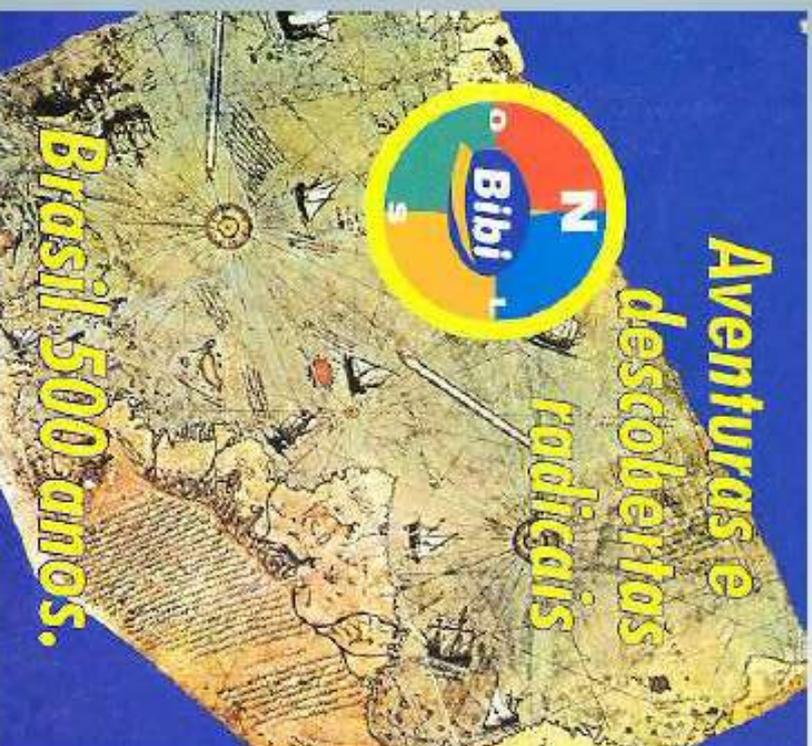
1º semestre: mais de 1,5 milhões de Mapas Ecológicos com informações sobre alguns animais em extinção (ex. Mico Leão Dourado).

2º semestre: mais de 2 milhões de Mapas Ecológicos com os principais rios do mundo, mostrando a importância da preservação dos rios e a conscientização da economia de



Colômbia
Rio Bogotá

Campanhas Cidadãs



Em 2000, foram publicadas em nossas embalagens, em comemoração aos 500 anos do descobrimento do Brasil, a história da viagem de Pedro Álvares Cabral que resultou no descobrimento de nosso País, e também dados sobre o descobridor.

No segundo semestre, as embalagens foram veículo de distribuição de dicas de como fazer Mágica, para despertar a criatividade de nossas crianças



Campanhas Cidadãs



Em 2001, a campanha
SOU DA PAZ

distribuiu 5 milhões de
adesivos "SOU DA PAZ".

Campanhas Cidadãs



Em 2002, a campanha VALORIZANDO A VIDA esta destinando 1% de seu lucro a preservação da natureza, através do núcleo Amigos da Terra Brasil, entidade internacionalmente reconhecida pela qualidade do trabalho ambiental que desenvolve.



Campanhas Cidadãs



Em 2003, a campanha **SORRISO DE FUTURO** está distribuindo 2 milhões de escovas de dentes juntamente com instruções para uma melhor higiene bucal.



Campanhas Cidadãs



**NOSSA CAMPANHA CIDADÃ
2004**

“ ATLETAS DO FUTURO ”

**Esta campanha tem como objetivo estimular
o desenvolvimento das crianças nos esportes.**



Campanha Cidadã 2004

Target Criança



DICA DE CAMPEÃO **Bibi**
 A inspiração de um verdadeiro campeão

O esporte tem uma linguagem própria. Já assim como você, os jogadores sabem que a vitória só vem de uma maneira: com dedicação e esforço. Assim, a vitória só vem de uma maneira: com dedicação e esforço. Assim, a vitória só vem de uma maneira: com dedicação e esforço.

Um dia, você se inspira em um verdadeiro campeão. Você se inspira em um verdadeiro campeão. Você se inspira em um verdadeiro campeão. Você se inspira em um verdadeiro campeão.

O FINESTRE DO FUTURO
ESPERANÇA E AMARRADO

Quando você olha para o futuro, você vê um futuro cheio de possibilidades. Quando você olha para o futuro, você vê um futuro cheio de possibilidades. Quando você olha para o futuro, você vê um futuro cheio de possibilidades.

THE FINESTRE OF THE FUTURE
ESPERANCE AND AMARRADO

When you look at the future, you see a future full of possibilities. When you look at the future, you see a future full of possibilities. When you look at the future, you see a future full of possibilities.

EL FINESTRE DEL FUTURO
ESPERANZA ARRABINDADO

Cuando miras al futuro, ves un futuro lleno de posibilidades. Cuando miras al futuro, ves un futuro lleno de posibilidades. Cuando miras al futuro, ves un futuro lleno de posibilidades.

COMO CUIDAR DO SEU BEM

Como cuidar do seu bem

1. Use o produto corretamente. 2. Não compartilhe o produto com outras pessoas. 3. Mantenha o produto longe do alcance das crianças. 4. Não use o produto se estiver com alguma doença ou se estiver tomando algum medicamento sem a orientação de um médico. 5. Não use o produto se estiver com alguma alergia ou se estiver tomando algum medicamento sem a orientação de um médico. 6. Não use o produto se estiver com alguma infecção ou se estiver tomando algum medicamento sem a orientação de um médico. 7. Não use o produto se estiver com alguma inflamação ou se estiver tomando algum medicamento sem a orientação de um médico. 8. Não use o produto se estiver com alguma irritação ou se estiver tomando algum medicamento sem a orientação de um médico. 9. Não use o produto se estiver com alguma vermelhidão ou se estiver tomando algum medicamento sem a orientação de um médico. 10. Não use o produto se estiver com alguma coceira ou se estiver tomando algum medicamento sem a orientação de um médico.

Bibi
 Calceolatas
 FluidoGelatos



Campanha Cidadã 2004

Target Adventure



Campañha Ciudadã 2004

Target Fashion



DICA DE CAMPANHA **Bibi**
 A Campanha de Cidadã e a Campanha de Cidadã



Dicas de Cidadã

Quer saber mais sobre a Campanha de Cidadã e a Campanha de Cidadã? Visite o site www.bibi.com.br e saiba tudo sobre as iniciativas da Bibi para promover a cidadã e a sustentabilidade.

Quer saber mais sobre a Campanha de Cidadã e a Campanha de Cidadã? Visite o site www.bibi.com.br e saiba tudo sobre as iniciativas da Bibi para promover a cidadã e a sustentabilidade.

COMO ORÇAR COM BOM SENO

Quer saber mais sobre a Campanha de Cidadã e a Campanha de Cidadã? Visite o site www.bibi.com.br e saiba tudo sobre as iniciativas da Bibi para promover a cidadã e a sustentabilidade.

ORÇAMENTO

Item	Descrição	Valor
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50

COMO ORÇAR COM BOM SENO

Quer saber mais sobre a Campanha de Cidadã e a Campanha de Cidadã? Visite o site www.bibi.com.br e saiba tudo sobre as iniciativas da Bibi para promover a cidadã e a sustentabilidade.

ORÇAMENTO

Item	Descrição	Valor
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50

COMO ORÇAR COM BOM SENO

Quer saber mais sobre a Campanha de Cidadã e a Campanha de Cidadã? Visite o site www.bibi.com.br e saiba tudo sobre as iniciativas da Bibi para promover a cidadã e a sustentabilidade.

ORÇAMENTO

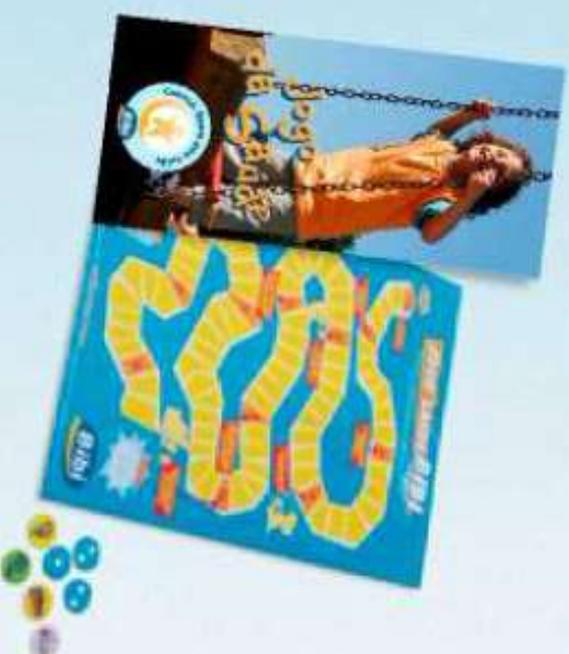
Item	Descrição	Valor
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50

Campanha Cidadã 2006

Campanha Cidadã 2006

A Bibi está sempre inovando: nos produtos, na comunicação e até nas embalagens. Agora os nichos Angel e Play vêm com um jogo para toda a família que traz dicas de saúde e cuidados com as crianças. Além de útil e divertido, é mais um argumento de vendas para você vender ainda mais Bibi.

Criança. Quem ama cuida – Jogo da Saúde.



Campanhas cidadãs

2007

A Vida está sempre começando. Preserve o futuro.

ÁGUA

Precisamos economizar água se quisermos um mundo sem sede.

97% da água existente no planeta representam a água do mar, 2% são as geleiras e icebergs, restando apenas 1%, que é a água doce para o consumo do homem na agricultura, na indústria e no uso doméstico. Por isto, economize água.

O que a Bibi faz para preservar a água.

A Bibi distribui, através de suas orientadoras, dois milhões de mapas-Útili coloridos com informações sobre os recursos hídricos do planeta e alertando para a importância da água. Os mapas também foram fornecidos a escolas de todo o país como material de apoio didático.

Na Bibi os planos de limpeza nas áreas de impressão serigráfica (embebidos em solventes orgânicos) e manutenção (sujeitos com óleos e graxas) são orientadores para empresas especializadas em lavagem de partes industriais.

As empresas provedoras dos serviços de lavagem para a Bibi possuem suas instalações em conformidade com a legislação ambiental e realizam o tratamento de toda a água utilizada no processo.

As iniciativas de limpeza da Bibi são realizadas inúmeras vezes.

Na Bibi todos os colaboradores recebem orientações e dicas para economia de água no seu dia-a-dia, o que inclui também o processo de produção.



Campanhas cidadãs

2007

A Vida está sempre começando. Preserve o futuro.

AR

É preciso preservar o meio ambiente para que o planeta respire.

O ar é a camada gasosa que envolve a Terra. A poluição do ar é um fenômeno decorrente principalmente da atividade humana com o crescimento populacional, industrial e os hábitos da população. Uma de suas causas é a destruição da camada de ozônio e o efeito estufa.

O que a Bibi faz para preservar o ar.

Os resíduos industriais na Bibi são separados por classes. Depois da sua separação sofrem processos de compactação e encaminhamento para unidades de reciclagem devidamente licenciadas.

Através de suas embalagens, a Bibi estimula a paz e harmonia entre os povos para um mundo melhor, sem guerras, preservando assim o planeta (Campanha Cidadã 2001 Sou da Paz).

Desde 2006 a Bibi não adquire equipamentos de refrigeração que não possuam refrigeração ecológica, protegendo a

camada de ozônio, atendendo antecipadamente à legislação ambiental, que prevê a substituição destes equipamentos até 2035.

Os eócos lubrificantes empregados na Bibi são de origem sintética. Melhor cuidado com a saúde do trabalhador e proteção ao meio ambiente.

Na Bibi, práticas fundamentadas no princípio do desenvolvimento social sustentável são permanentes, com programas internos de gestão e formação de pessoas, além de campanhas de conscientização.



Campanhas cidadãs

2007

A Vida está sempre começando. Preserve o futuro.

FAUNA

Preservando a fauna estamos preservando a vida.

A fauna é o ambiente próprio do conjunto de animais de um lugar. De dez a cem milhões de espécies existentes no planeta, somente 1,4 milhão é conhecido e 25% estão ameaçados de extinção. Todo dia, no mundo inteiro, desaparecem quase trezentas espécies animais e vegetais.

O que a Bibi faz para preservar a fauna.

A Campanha Cidadã 2007 da Bibi – Preserve o futuro é um convite à consciência de preservação do meio ambiente, respeitando a água, ar, flora e também a fauna.

A Bibi destinou 1% de seu lucro líquido de 2002 para a entidade Interacional Amigos da Terra. No Brasil elas são conhecidas pela defesa da Mata Atlântica (Campanha Cidadã 2002 - Valorizando a Vida).

Nas unidades industriais de ParobóRS e Cruz das Almas/BA a Bibi respeita a fauna natural local, contribuindo para sua preservação.

A Bibi possui um hotel, www.venhãpreservar.com, que oferece links com informações sobre animais em extinção no mundo e dicas para preservar o meio ambiente (Campanha Cidadã 2007 – Preserve o futuro).

A Bibi se posiciona contra qualquer prática ou atitude hostil aos animais silvestres e aos seus habitats.



Campanhas cidadãs

2007

A Vida está sempre começando. Preserve o futuro.

FLORA

Quem preserva a flora cultiva um mundo melhor.

A flora é o ambiente das florestas e representa o conjunto das espécies vegetais de um lugar. As florestas, que já ocuparam 60% da superfície da Terra, hoje cobrem apenas 22%, o que equivale a um terço do planeta – 3,87 bilhões de hectares no mundo.

O que a Bibi faz para preservar a flora.

A Bibi distribuiu 3 milhões de sementes em suas embalagens, estimulando o plantio de árvores (Campanha Cidades 1998 - Plante Vida).

Nas unidades industriais de Pernambuco e Cruz das Almas/BA, plantou uma muda de árvore para cada dia de trabalho (Campanha Cidades 1998 - Plante Vida).

O galanteio de árvores na Bibi é adotado para comemorar datas importantes e homenagear visitantes.

As embalagens individuais da Bibi vivem cerca de 50% de material reciclado em sua composição, e podem ser totalmente recicladas após sua utilização.

As embalagens coletivas são produzidas com materiais 100% reciclados.



Campanhas cidadãs

2008

Objetivo: despertar a consciência ecológica

Tema: É divertido preservar a natureza. A caixa que vira brinquedo



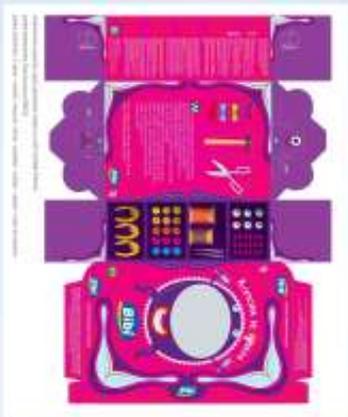
Campanhas cidadãs 2009

Tema: Histórias

Objetivo: Incentivo a leitura

A Caixa que vira livro.

Histórias mudam o mundo.



Campanhas cidadãs 2010

Objetivo: despertar a consciência ecológica

Tema: A caixa que vira brinquedo

