



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

TATIANA LEÃO FREITAS

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SOB A ÓTICA DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: um estudo  
sobre a orientação para a sociedade**

Brasília – DF

2012

TATIANA LEÃO FREITAS

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SOB A ÓTICA DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: um estudo  
sobre a orientação para a sociedade**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre, Diego  
Mota Vieira

Brasília – DF

2012

Freitas, Tatiana Leão.

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SOB A ÓTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: um estudo sobre a orientação para a sociedade / Tatiana Leão Freitas. – Brasília, 2012.  
118 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

Orientador: Prof. Msc. Diego Mota Vieira, Departamento de Administração.

1. Teoria dos *Stakeholders*. 2. Responsabilidade Social Corporativa. 3. Marketing Societal. 4. Orientação para o Mercado, I. Título.

TATIANA LEÃO FREITAS

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SOB A ÓTICA DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: um estudo  
sobre a orientação para a sociedade**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Tatiana Leão Freitas**

Mestre, Diego Mota Vieira  
Professor-Orientador

Doutor, Ricardo Corrêa Gomes  
Professor-Examinador

Doutora, Helena Araújo Costa  
Professora-Examinadora

Brasília, 11 de setembro de 2012.

Dedico este trabalho à minha querida família, principalmente aos meus pais, ao meu dedicado e paciente namorado e Àquele que tem me iluminado durante toda a minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a participação do Laboratório Sabin, dos gerentes Fábio e Sandra e dos demais participantes da minha pesquisa. Agradeço também os ensinamentos da Prof.<sup>a</sup> Catarina Odelius, que teve participação decisiva na formação da profissional que sou hoje. Agradeço ainda, de todo o meu coração, o apoio imensurável do meu namorado, Rafael, na elaboração deste trabalho. Por fim, meus agradecimentos ao meu orientador, Prof.<sup>o</sup> Diego Vieira.

“Temos de nos tornar a mudança que queremos ver”.

(Mahatma Gandhi)

## RESUMO

Na busca por legitimidade e melhores relacionamentos com seus *stakeholders*, as organizações têm trabalhado com temas como sustentabilidade e responsabilidade social. Para alcançar tais atributos, as organizações podem assumir duas orientações em relação aos seus *stakeholders*: passiva (*market driven*) ou ativa (*driving market*). Este trabalho teve como objetivo descrever como as práticas de responsabilidade social corporativa do Laboratório Sabin interferem na orientação desta organização para os seus principais *stakeholders*. Realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, cujos dados foram obtidos por meio de análise documental e de entrevistas semiestruturadas realizadas com doze participantes, representantes do Sabin e dos *stakeholders* definitivos. Foi possível identificar médicos, convênios e pacientes como sendo os principais *stakeholders* desta organização. Identificou-se também que ela influencia médicos e convênios a serem mais socialmente responsáveis e adota, por isso, a orientação *driving market* em relação a estes *stakeholders*. No que diz respeito aos pacientes, a organização não parece adotar nenhuma das duas orientações analisadas. Os resultados encontrados permitem dizer que, ao contrário do que é pregado por diversos autores, os *stakeholders* nem sempre parecem exigir das organizações uma postura socialmente responsável. Isto indica que as organizações podem orientar o seu ambiente externo a ser mais socialmente consciente e não apenas ser por ele orientado.

Palavras-chave: Teoria dos *Stakeholders*. Responsabilidade Social Corporativa. Marketing Societal. Orientação para o Mercado.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.1: Interação entre os temas RSC, marketing societal, orientação para o mercado e teoria dos stakeholders. ....	15
Figura 2.1: Tipos de <i>Stakeholders</i> .....	22
Quadro 2.1: Caracterização dos tipos de <i>stakeholders</i> .....	23
Quadro 2.2: Estratégias de RSC orientadas para cada um dos <i>stakeholders</i> . ....	29
Quadro 2.3: Estratégias de investimento em RSC. ....	32
Quadro 3.1: Categorias abordadas no relatório de entrevista com a representante do Laboratório Sabin.....	45
Quadro 3.2: Identificação dos representantes dos <i>stakeholders</i> .....	48
Quadro 4.1: Comparação entre as estratégias de investimento em RSC encontradas em Kotler e Lee (2005 apud OLIVEIRA, 2006) e na organização estudada. ....	58
Quadro 4.2: Classificação dos <i>Stakeholders</i> do Laboratório Sabin.....	63
Quadro 4.3: Motivos dos pacientes para escolher o Laboratório Sabin. ....	75
Quadro 4.4 Motivos dos pacientes para estes se considerarem socialmente responsáveis.....	76
Quadro 4.5: Relatos de pacientes sobre a RSC do Laboratório Sabin. ....	78
Quadro 4.6: As preferências de laboratórios dos médicos.....	79
Quadro 4.7: Motivos dos médicos para indicar o Laboratório Sabin aos pacientes. .	81
Quadro 4.8: Explicação dos convênios sobre a não indicação de laboratórios.....	83
Quadro 4.9: Motivos que levam os conveniados a escolher um laboratório. ....	83
Quadro 4.10: Motivos que caracterizam os convênios como sócio-responsáveis.....	84
Quadro 4.11: Conhecimento dos convênios sobre a RSC do Laboratório Sabin.....	85
Quadro 4.12: Influência da RSC do Laboratório Sabin nos convênios.....	86
Quadro 5.1: Resumo do trabalho e agenda para futuras pesquisas. ....	98

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRACE – Associação Brasileira de Assistência às Famílias de Crianças Portadoras de Câncer e Hemopatias

AMA – *American Marketing Association*

CENAIDS – Conselho Empresarial Nacional para Prevenção ao HIV/AIDS no Brasil

CEAIDS/DF – Conselho Empresarial de Prevenção à AIDS do Distrito Federal

CEAL – Centro Educacional de Audição e Linguagem Ludovico Pavoni

DNA – *Deoxyribonucleic Acid*

ELETRONORTE – Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.

GDF – Governo do Distrito Federal

GPTW – *Great Place to Work Institute*

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PALC/SBPC – Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica

PELM – Programa de Excelência para Laboratórios Médicos

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SEDEST – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Transferência de Renda

SEM – Secretaria de Estado da Mulher

SES – Secretaria de Estado de Saúde

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Formulação do problema .....	15
1.3	Objetivo Geral .....	16
1.4	Objetivos Específicos.....	17
1.5	Justificativa .....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	20
2.1.1	Identificação e Classificação dos <i>Stakeholders</i> .....	21
2.2	Responsabilidade Social Corporativa .....	24
2.2.1	Evolução conceitual de RSC.....	26
2.2.2	RSC e <i>stakeholders</i> .....	27
2.3	Marketing Societal.....	32
2.4	Orientação para o Mercado .....	34
2.4.1	Evolução e Definição conceitual de Orientação para o Mercado.....	34
2.4.2	<i>Market driven</i> e <i>Driving Market</i> .....	36
2.5	Relação entre RSC, Marketing Societal, Orientação para o Mercado e Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	39
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	39
3.2	Caracterização da organização .....	40
3.3	Participantes do estudo.....	42
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	44
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	47
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	49
4.1	Responsabilidade Social Corporativa no Sabin .....	49
4.1.1	Origem da RSC no Sabin e motivos que levaram o Sabin a ser uma organização socialmente responsável .....	50
4.1.2	O Instituto Sabin.....	52
4.1.3	Ações e Projetos Sociais do Instituto Sabin.....	53
4.2	<i>Stakeholders</i> do Laboratório Sabin.....	62
4.2.1	Classificação dos <i>Stakeholders</i> .....	62
4.2.2	<i>Stakeholders</i> Definitivos.....	67

4.3	Relação entre a Orientação para o Mercado do Sabin e a sua Responsabilidade Social Corporativa.....	69
4.3.1	A responsabilidade social e a relação de influência entre Sabin e os <i>stakeholders</i> definitivos sob a ótica do Sabin.....	70
4.3.2	A responsabilidade social e a relação de influência entre Sabin e <i>stakeholders</i> definitivos sob a ótica destes .....	74
4.3.3	A orientação para o mercado do Sabin definida a partir da RSC.....	87
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	92
	REFERÊNCIAS.....	99
	APÊNDICES.....	105
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista com o representante do Instituto Sabin .....	105
	Apêndice B – Roteiro de Entrevista com a representante do Laboratório Sabin.....	106
	Apêndice C – Roteiro de Entrevista com os representantes dos <i>Stakeholders</i> .....	108
	Apêndice D – Quadro de Classificação de Stakeholders .....	109
	Apêndice E – Roteiro para pesquisa documental.....	110
	ANEXOS .....	111
	Anexo A – Lista de Ludotecas abertas pelo Instituto Sabin .....	111
	Anexo B – Ações, projetos e campanhas sociais nas quais o Sabin participou em 2011 .....	112

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, no qual se fala cada vez mais de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, as organizações inserem em suas estratégias de relacionamento questões sociais e ambientais. Elas parecem, dessa forma, estar adaptando as suas estruturas e procedimentos às expectativas dos atores que compõem esse cenário dinâmico e instável.

Neste sentido, o estudo dos grupos de interesse e influência, também chamados de *stakeholders*, faz-se necessário. A abordagem teórica dos *stakeholders* – ou grupos de interesse -, introduzida por Freeman (1984), parte da premissa de que, diante de um cenário complexo e instável, a organização é vista como um conjunto de interesses conflitantes e cooperativos (DONALDSON; PRESTON, 1995). Este contexto controverso coloca um desafio para a sobrevivência das organizações: manter relacionamentos satisfatórios com os *stakeholders* que, por vezes, contestam a sua legitimidade.

Buscando alcançar essa legitimidade e, conseqüentemente, garantir a sua sobrevivência no longo prazo, a relação da organização com o seu ambiente externo não pode se limitar apenas às interações desta com o seu mercado – normalmente constituído somente pelos seus consumidores e concorrentes. É preciso, também, orientar-se para a sociedade de forma mais ampla, abordando questões sociais, ambientais, políticas e econômicas.

Tendo isso em vista, o marketing, por meio dos conceitos de marketing societal e orientação para o mercado, vem tentando contribuir com a melhoria do relacionamento entre as organizações e seus *stakeholders*. O marketing societal, segundo Vieira (2004), traz para o marketing uma visão da importância de uma interação mais ampla das organizações com o ambiente no qual estão inseridas. Já a orientação para o mercado, de acordo com Kohli e Jaworski (1990), diz respeito à capacidade das organizações de responder às demandas do mercado, assim como de compreender as necessidades atuais e futuras dos seus clientes.

Dessa forma, os dois conceitos destacados permitem enxergar os posicionamentos que as organizações podem adotar; não apenas em relação aos seus consumidores

e concorrentes, mas perante toda a sociedade. Estas organizações são, por isso, na visão de Vieira (2004), orientadas para a sociedade.

Levando isto em consideração, é possível dizer que as organizações podem definir de que forma pretendem se posicionar frente aos seus diversos *stakeholders* em relação a temas tão discutidos atualmente pela sociedade, como é o caso da responsabilidade social corporativa – foco deste estudo.

## 1.1 Contextualização

Muitos estudiosos têm afirmado, há décadas, que a sobrevivência de uma organização em um cenário dinâmico pode ser alcançada através da inserção na empresa daquilo que é visto como importante pelos seus diversos *stakeholders* (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995; JONES, 1995; METCALFE, 1998; MOORE, 1999). Por exemplo, algumas organizações optaram por introduzir em seus valores a Responsabilidade Social Corporativa. O que não fica claro, contudo, é se essas organizações realmente modificaram as suas estratégias para se adequar às exigências do mercado ou se elas se anteciparam às demandas dos seus *stakeholders*, inserindo no seu ambiente estes novos valores.

É importante ter conhecimento que essas mudanças de estratégia podem ser feitas por um caminho diverso daquele em que se deve apenas adequar-se aos *stakeholders*, como sugerido pelos autores mencionados acima.

A postura de apenas compreender o mercado e responder a ele – característica de organizações orientadas para o mercado de forma passiva, isto é, organizações do tipo *market driven* –, pode dar espaço para uma atuação ativa de influência e transformação do ambiente externo (VIEIRA, 2004). Isso indica que as organizações também podem se orientar para o mercado e a sociedade de forma ativa. Desta forma, se tornam legítimas e passam a influenciar os seus *stakeholders*. Neste caso, são caracterizadas como organizações do tipo *driving market*.

Visando alcançar a legitimidade citada, as organizações necessitam se adaptar às exigências sociais (VIEIRA, 2004). Para isso, se utilizam de diversos meios, entre eles o marketing societal e a responsabilidade social corporativa. Segundo Kaneshiro,

Kanesiro e Philipps (2005), o denominado marketing societal é, além de uma consequência da responsabilidade social, uma verdadeira forma de exercício desta. Assim sendo, a importância que deve ser dada ao marketing societal é a mesma com a qual deve ser tratada a responsabilidade social (COSTA; CARVALHO, 2005).

Compreendendo a interação entre esses dois temas, pode-se dizer que a RSC, inserida em algumas organizações por meio de ações de marketing societal, pode intervir na orientação das organizações. Essa intervenção faz com que estas não se preocupem somente com o seu posicionamento estratégico frente aos mercados nos quais estão inseridas, ou seja, em relação aos seus consumidores e concorrentes. Elas devem, então, por intermédio da RSC, se orientar para a sociedade, pensando no seu relacionamento com todos os seus *stakeholders* (VIEIRA, 2004).

Para Vieira (2004), é justamente em razão do marketing societal que as organizações não devem pensar em orientar-se somente para o seu mercado. De acordo com ele, ao adotar as premissas do marketing societal, as organizações passam, assim, a se preocupar com o bem-estar da sociedade como um todo e não apenas com o de seus consumidores (VIEIRA, 2004). Parecem, dessa forma, estreitar o relacionamento com todos os seus *stakeholders*, possibilitando, dessa forma, a obtenção de legitimidade perante toda a sociedade.

A interação entre os temas teoria dos *stakeholders*, RSC, marketing societal e orientação para o mercado pode resultar em uma orientação para toda a sociedade e, conseqüentemente, possibilitar uma maior proximidade entre organizações e *stakeholders*. A figura 1.1 apresenta visualmente esta relação.

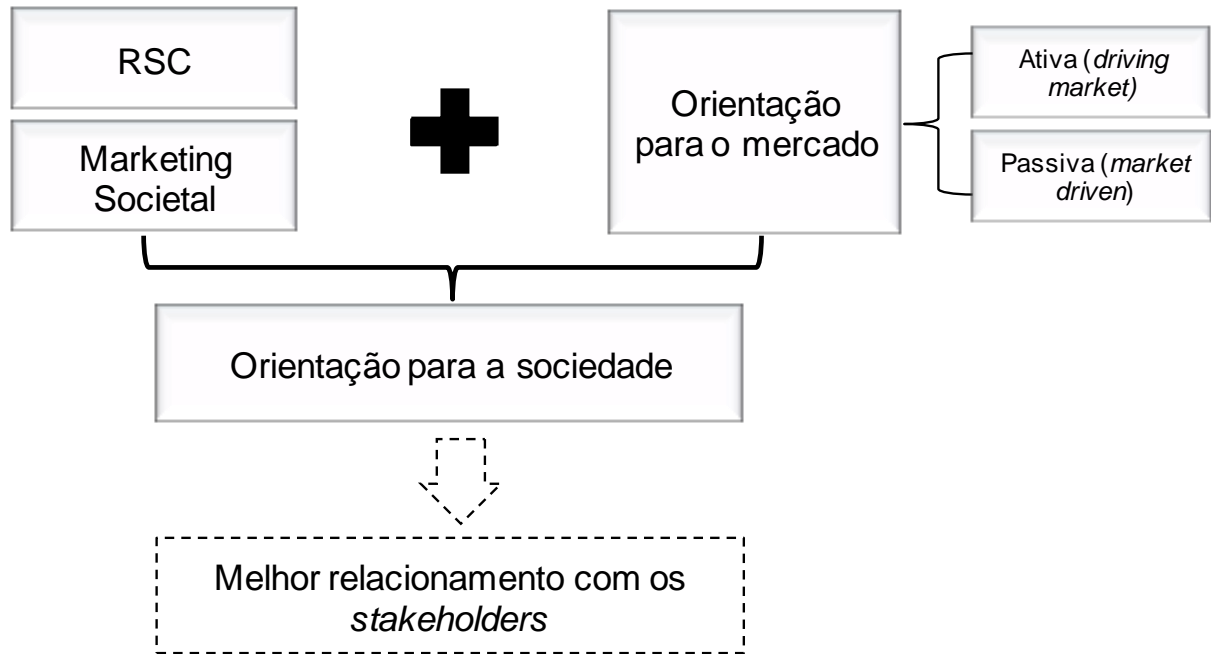


Figura 1.1: Interação entre os temas RSC, marketing societal, orientação para o mercado e teoria dos stakeholders.

Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo o enfoque de compreender como é a relação entre o marketing, a responsabilidade social e os *stakeholders*, procurou-se estudar a orientação de mercado de uma organização – o Laboratório Sabin – em relação aos seus principais *stakeholders* sob o prisma da responsabilidade social corporativa.

## 1.2 Formulação do problema

A preocupação em se posicionar no mercado e se relacionar com todos os *stakeholders* já é levada em consideração pelas organizações e é estudada pelo mundo acadêmico há algum tempo (RUEKERT, 1992). Alguns autores defendem que a posição passiva, de responder às demandas dos *stakeholders* – que, de forma geral, parecem exigir cada vez mais uma postura socialmente responsável por parte das organizações – gera vantagem competitiva para as organizações que a adotam (DAY, 1999a). Por outro lado, há aqueles que defendem ser possível para uma organização atuar de forma ativa, influenciando e transformando os seus *stakeholders* (VIEIRA, 2004).



Apesar de muito se falar que os *stakeholders* esperam que a organização com a qual se relacionam possua uma postura socialmente responsável, busca-se investigar se esta situação é sempre verdadeira. Este questionamento se baseia no fato de que, dependendo do tipo de organização e do perfil de seus *stakeholders*, estes podem nem mesmo ser socialmente conscientes e, justamente por isso, podem não enxergar como essencial a adoção de práticas de responsabilidade social pela organização. Posto isso, busca-se investigar situações em que as organizações se orientam de forma a influenciar o mercado e a sociedade. Neste caso especificamente, a influência se daria na esfera da responsabilidade social, ou seja, o pensamento socialmente responsável e consciente teria início na organização, e não nos seus *stakeholders* (VIEIRA, 2004).

Dessa forma, considerou-se importante, para o estudo em questão, identificar se a organização estudada – o Laboratório Sabin – influencia os seus *stakeholders* definitivos (seus *stakeholders* mais importantes) a serem mais socialmente responsáveis – caracterizando-se como uma organização que dirige o seu mercado para fins sociais, ou seja, *driving market* – ou se o Laboratório Sabin é influenciado pelos seus *stakeholders* definitivos a ser mais socialmente responsável – caracterizando-se como uma organização dirigida pelo mercado, ou seja, *market driven*.

Diante desta problemática e visando analisar o caso em questão, a pergunta de pesquisa que este estudo visa responder é: como as práticas de responsabilidade social corporativa do Laboratório Sabin interferem na orientação desta organização para os seus *stakeholders* definitivos?

### **1.3 Objetivo Geral**

Perante o que foi apresentado no problema de pesquisa e a partir daquilo que o tema pretende abordar, este estudo tem como objetivo geral: descrever como as práticas de responsabilidade social corporativa do Laboratório Sabin interferem na orientação desta organização para os seus *stakeholders* definitivos.

## 1.4 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que este estudo buscou alcançar são:

- a) levantar os motivos que levaram a empresa a praticar ações de responsabilidade social corporativa;
- b) identificar as estratégias de responsabilidade social corporativa adotadas pelo Laboratório Sabin para os seus diferentes *stakeholders*;
- c) descrever o processo de análise de *stakeholders* e identificar e classificar os *stakeholders* do Laboratório Sabin;
- d) descrever como as práticas de responsabilidade social corporativa do Laboratório Sabin são percebidas pelos seus principais *stakeholders*;
- e) identificar a orientação da empresa em relação a cada um dos *stakeholders* principais no contexto da responsabilidade social corporativa.

## 1.5 Justificativa

Como abordado anteriormente, a orientação para o mercado diz respeito à forma como as organizações se posicionam em relação a alguns de seus *stakeholders*, descobrindo os desejos e as necessidades destes, assim como as tendências ambientais.

Assim sendo, as organizações podem adotar dois posicionamentos complementares frente aos seus *stakeholders*. Podem ser influenciadas pelo mercado – organizações do tipo *market driven* -, ou podem dirigir o mercado e os demais atores que compõem a sociedade – organizações do tipo *driving market* (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

Como demonstrado, a relação de influência entre organizações e *stakeholders* está presente em diversos momentos do seu relacionamento e pode ser analisada sob a ótica de temas diversos. Dentre estes temas, pode-se destacar a responsabilidade social corporativa (RSC) que vem sendo muito discutida atualmente nos contextos

organizacional, acadêmico e na sociedade, de forma geral (COSTA; CARVALHO, 2005).

Apesar do destaque dado para este tema nas últimas décadas, ainda é difícil identificar se são os *stakeholders* quem demandam uma postura socialmente responsável das organizações ou se são estas que, objetivando alcançar o bem-estar da sociedade e um diferencial competitivo, buscam despertar naqueles uma mentalidade socialmente consciente.

Na busca por uma resposta a este questionamento, analisou-se a produção acadêmica sobre este tema. Não foram localizados, na literatura revisada, todavia, estudos que tratem diretamente de como a RSC das organizações interfere na sua orientação para o mercado. Identificou-se, assim, uma grande lacuna na literatura existente sobre os temas orientação para o mercado, responsabilidade social e teoria dos *stakeholders*. Levando isto em consideração, este trabalho buscou dar continuidade às fundamentações teóricas a respeito da relação entre esse três conceitos.

Além disso, apreende-se da literatura sobre orientação para o mercado que este tema tem sido pesquisado de forma ampla, isto é, abrangendo os *stakeholders* como um todo e generalizando a orientação da organização em relação a todos eles. A partir disso, identificou-se que a literatura pesquisada não avalia este conceito de maneira individualizada para cada um dos diversos atores que impactam ou que são impactados pelas organizações. Percebeu-se, assim, que a especificidade do relacionamento das organizações com cada um dos seus *stakeholders* não está sendo explorada nos estudos sobre este tema. Tendo isso em vista, esta pesquisa também buscou trabalhar a relação entre orientação para o mercado e teoria dos *stakeholders* de forma mais específica.

Além de contribuir com a produção acadêmica acerca dos temas orientação para o mercado, responsabilidade social corporativa e teoria dos *stakeholders*, este estudo também apresenta significativa relevância empírica. Ele buscou fornecer à organização estudada informações e análises relevantes sobre a sua RSC e sobre como esta tem sido percebida pelos seus principais *stakeholders*. Dessa forma, propiciou à gerência do Laboratório Sabin insumos interessantes para serem trabalhados quando da discussão de novas abordagens estratégicas ou tomadas de decisão nesta organização.

Por fim, este estudo buscou incentivar pesquisas futuras nesta área que possam enriquecer ainda mais o conhecimento acerca destes assuntos. Este trabalho também visou agregar valor para outras organizações que praticam RSC e que se preocupam em inserir este tema no seu relacionamento com seus *stakeholders*.

Visando apresentar os pontos propostos por este trabalho, são abordados inicialmente os conceitos no qual ele se embasa, quais sejam: teoria dos *stakeholders*, responsabilidade social corporativa, marketing societal e orientação passiva (*market driven*) e ativa (*driving market*) para o mercado.

Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada neste trabalho e a caracterização da organização pesquisada. Em um terceiro momento, os resultados obtidos a partir das pesquisas realizadas são apresentados e discutidos. Ao final são apresentadas a conclusão do trabalho e as considerações finais relativas a ele.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como citado na etapa de Contextualização deste trabalho, os conceitos que embasam a pesquisa aqui documentada são: *stakeholders*, responsabilidade social corporativa, marketing societal e orientação para o mercado. Estes conceitos serão apresentados neste capítulo.

### 2.1 Teoria dos *Stakeholders*

Freeman (1984), em um dos estudos mais citados acerca da teoria dos *stakeholders*, define *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa. Bryson (1995) expandiu essa definição. Para ele, os *stakeholders* são quaisquer pessoas, grupos ou organizações que podem reivindicar atenção, recursos ou resultados de uma organização ou que sejam afetados por esses resultados.

Com o mesmo intuito, outros autores definem *stakeholder* como aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la (SAVAGE; NIX; WHITEHEAD; BLAIR, 1991).

A importância que tem sido dada para o tema é válida, visto que as organizações não são autossuficientes e tampouco isoladas de seu ambiente externo (PFEFFER; SALANCIK, 1978), como prega a Teoria do Sistema Aberto de Katz e Kahn. Ao negligenciarem os *stakeholders*, algumas empresas já foram devastadas ou destruídas (TAPSCOTT; TICOLL, 2005), afinal, ignorar as percepções e os desejos de seus *stakeholders* é um passo pouco sustentável para as organizações de forma geral.

Apesar das diferenças encontradas na literatura quanto ao grau de importância dado aos diversos *stakeholders* das organizações, autores como Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Metcalfe (1998) e Moore (1999) consideram que o objetivo das organizações é atender aos interesses de todos os *stakeholders*, e não apenas dos seus acionistas, como defendido por Atkinson e

Waterhouse (1997). Em resposta ao posicionamento destes últimos, Campos (2006) diz não haver interesses mais importantes ou mais legítimos que outros. Adotando esta visão, Campos (2006), entretanto, acabou não levando em consideração que cada *stakeholder* possui uma importância diferente para as organizações e que nem sempre todos eles possuem legitimidade nesta relação, como sugere Mitchell, Agle e Wood (1997).

Tendo conhecimento de que as organizações não devem se comportar da mesma forma perante todos os seus *stakeholders*, Mitchell, Agle e Wood (1997) formularam um modelo de classificação de *stakeholders*. Este modelo, bastante aceito e utilizado em pesquisas envolvendo este tema, permite que as organizações identifiquem os *stakeholders* com os quais devem manter um relacionamento mais próximo e aqueles que não necessitam de tanta atenção, senão de monitoramento.

Buscando identificar e classificar os *stakeholders* das organizações de forma geral e da organização aqui estudada, utilizou-se neste trabalho o modelo citado, o qual é apresentado de forma pormenorizada no tópico 2.1.1.

### 2.1.1 Identificação e Classificação dos *Stakeholders*

Os principais objetivos nas pesquisas de *stakeholder* têm sido, até então, identificar os *stakeholders* das empresas e determinar quais tipos de influência eles exercem (ROWLEY, 1997). Mitchell, Agle e Wood (1997), por sua vez, apresentam uma contribuição inovadora ao desenvolvimento da teoria dos *stakeholders*. Os autores sugerem que as classes de *stakeholders* podem ser diferenciadas por possuírem um ou mais dos seguintes atributos: *poder* de influência; *legitimidade* na relação do *stakeholder* com a empresa; e *urgência* da reivindicação.

Poder, neste caso, é conceituado como a habilidade daqueles que possuem recursos (coercitivos, utilitários ou simbólicos) que o permitam impor a sua vontade para alcançar os resultados desejados. Legitimidade remete à percepção generalizada de que as ações do *stakeholder* são desejadas ou apropriadas socialmente, ou seja, é legítimo aquele ator que tem o direito de opinar e tomar partido no assunto em pauta. E urgência é algo imperativo, ou seja, a cobrança do *stakeholder* requer atenção imediata em função de uma não aceitação de atraso ou

de risco iminente de danos materiais, físicos ou morais (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

A partir dessas definições, foram identificados sete tipos de *stakeholders*. Vale ressaltar que os atores que não possuem nenhum dos três atributos não podem ser considerados *stakeholders*. Sendo assim, não possuem relevância para as organizações nas suas tomadas de decisão estratégica.

Como determinado, a combinação desses atributos gera sete tipos de *stakeholders*. Estes podem ser visualizados na Figura 2.1.

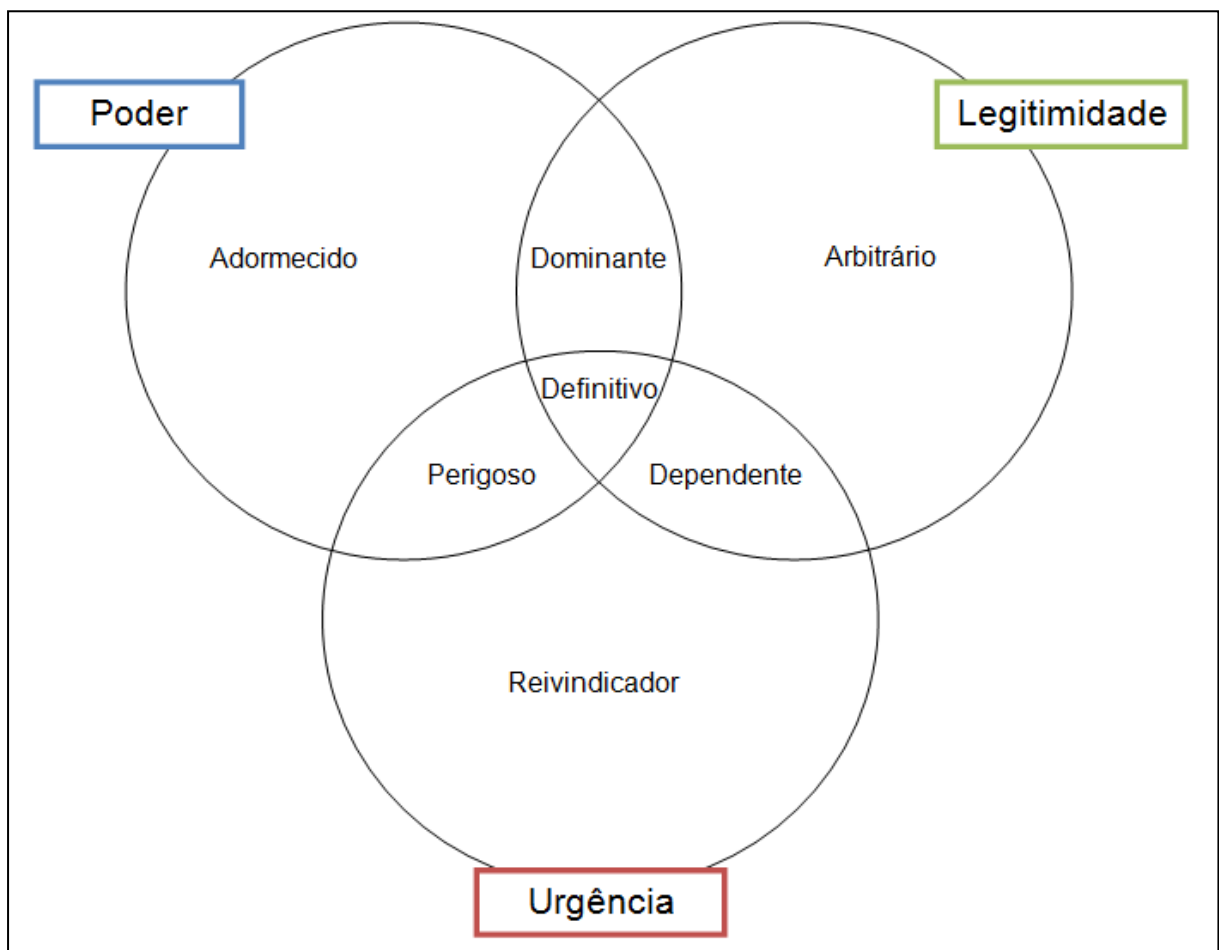


Figura 2.1: Tipos de *Stakeholders*.  
Adaptado de: Mitchell, Algle e Wood (1997, p. 874).

O Quadro 2.1, por sua vez, apresenta, segundo os autores supracitados, a caracterização dos tipos de *stakeholders* baseada nos atributos de poder, legitimidade e urgência e a postura que as organizações devem adotar perante cada um deles.

Tipo de Stakeholder	Atributos	Características do stakeholder e posicionamento das organizações
Adormecido	Poder	É aquele que tem poder, porém não possui legitimidade e urgência. Dessa forma, o seu poder fica em desuso. Neste caso, o stakeholder quase não interage com a organização, mas esta necessita monitorar o potencial daquele em conseguir um segundo atributo.
Arbitrário	Legitimidade	É aquele que possui legitimidade, mas não poder e urgência. Este tipo de stakeholder requer atenção, principalmente no que diz respeito à responsabilidade social corporativa. De acordo com os autores, essa atenção é requerida, pois, para esse tipo de stakeholder, costuma-se existir uma maior receptividade em relação a este tema.
Reivindicador	Urgência	Este stakeholder possui grande urgência, mas não poder e legitimidade. Por não apresentar os outros dois atributos, este stakeholder não influencia muito as decisões tomadas pela organização. Apesar disso, os autores sugerem que este stakeholder deve ser monitorado por ela.
Dominante	Poder e legitimidade	Este stakeholder possui poder e legitimidade e, por isso, influencia fortemente a organização. Deve ser, então, tratado com muita atenção por parte da organização.
Perigoso	Poder e urgência	É aquele stakeholder que possui poder e urgência. Em razão deste tipo de stakeholder não apresentar legitimidade, ele é conhecido por ter um caráter coercitivo. Pode, dessa forma, ser violento e agressivo para a organização, exigindo dela atenção.
Dependente	Legitimidade e urgência	Este stakeholder possui urgência e legitimidade, porém depende do poder de outro stakeholder para que suas reivindicações sejam atendidas pela organização.
Definitivo	Poder, legitimidade e urgência	É o tipo de stakeholder que requer prioridade e atenção imediata da organização com a qual se relaciona. Isso se deve ao fato dele possuir os três atributos: poder, legitimidade e urgência.

Quadro 2.1: Caracterização dos tipos de stakeholders.

Adaptado de: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874).



O modelo dos *stakeholders*, conforme Mitchell, Agle e Wood (1997), sugere que a organização precisa estar atenta ao perfil de cada um de seus *stakeholders*. Essa atenção é necessária para que a organização saiba focar esforços nos seus *stakeholders* principais, que, em razão disso, podem influenciar ou serem influenciados fortemente por ela.

Os autores sugerem também que identificar os *stakeholders* principais não é suficiente. Além disso, é necessário estar atento às suas demandas, inclusive àquelas oriundas das mudanças de paradigmas – como, por exemplo, uma atuação mais sócio-responsável das organizações. Entende-se, assim, que as organizações que desejam se aproximar dos seus *stakeholders* devem começar a adotar uma postura diferente aos assuntos sociais e trabalhar cada vez mais com o conceito de RSC. Dessa forma, é interessante compreender o que ele significa e como pode ser estudado sob a ótica da teoria dos *stakeholders*.

## **2.2 Responsabilidade Social Corporativa**

Atualmente discute-se que as empresas precisam atrelar seus objetivos financeiros e econômicos às questões relacionadas com cidadania, preocupações sociais, ética nos negócios e preservação do meio ambiente. Retomando a discussão iniciada no tópico anterior, Costa e Carvalho (2005) afirmam que, aos olhos da sociedade, a conduta socialmente relevante vem sendo percebida como decisiva para definir o sucesso ou o fracasso organizacional.

Ainda assim, nem sempre as organizações procuram investir em RSC almejando sucesso e lucro. É importante compreender quais outras motivações as organizações possuem para investirem em RSC. Ainda que a maioria dos autores afirme que a razão econômica tende a ser, na maioria das vezes, a principal motivação para a prática da RSC, outras motivações podem despertar a vontade das organizações em adotarem práticas de RSC (ANDRADE; GOSLING; XAVIER, 2008).

Uma pesquisa realizada pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – aponta cinco aspectos que motivam as organizações a investirem em ações sociais, sendo eles:

- antecipação às tendências mercadológicas ou resposta às pressões externas;
- diferenciação da marca;
- influência pessoal dos dirigentes/ os dirigentes da empresa já atuam em movimentos sociais;
- comportamento da matriz (no caso das empresas transnacionais); e
- princípios filosóficos ou religiosos.

Baseado na pesquisa do IPEA (2006), Silva (2008) comenta a presença dos fatores mercadológicos e pessoais como motivações para se praticar RSC. Segundo este autor, a influência dos dirigentes nas iniciativas de ações de responsabilidade social é muito importante, mas não é mais vista como a única motivação para prática de RSC dessas mesmas empresas. De acordo com Silva (2008), as organizações que começaram a praticar RSC devido à influência de seus dirigentes investem atualmente nesta área também por terem como motivação melhorar a sua imagem e fortalecer a sua marca.

Silva (2008) ainda apresenta que, por mais que existam outras motivações, como as citadas acima, os aspectos motivacionais estratégicos e mercadológicos parecem estar mais presentes nas justificativas das empresas para adotarem uma postura socialmente responsável. Segundo o autor, além do aspecto financeiro, esta motivação também “desperta a simpatia do consumidor pela empresa e melhora a imagem institucional” (SILVA, 2008, p. 63).

Apesar de um grande número de empresas e executivos adotar a prática da responsabilidade social, há ainda pouco consenso, na comunidade acadêmica, sobre qual é o real significado deste tema (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003; FICSHER, 2002). Devido a essa indefinição, e com o intuito de melhor compreender a essência desse tema, serão apresentados de forma cronológica alguns conceitos de RSC adotados pelos estudiosos da área.

## 2.2.1 Evolução conceitual de RSC

Bower (1957), citado por Ashley (2004, p. 6), um dos primeiros acadêmicos a pesquisar sobre a responsabilidade social dos executivos, a define como sendo a “obrigação do homem de negócios de tomar ações compatíveis com os fins e valores da sociedade”.

Levitt (1958) compreende, contudo, que as organizações privadas não devem atuar em uma esfera que diz respeito a atividades tipicamente estatais. De acordo com ele, as organizações deveriam se preocupar com a sua função principal que é gerar um alto nível sustentável de lucro, deixando a cargo do governo as questões que envolvem o bem-estar social. Ele entende, dessa forma, que a responsabilidade social não deve fazer parte das preocupações de uma empresa privada.

Frederick (1960), por sua vez, considera que as responsabilidades de uma empresa devem ir além das dimensões econômica e social. Dessa forma, para ele, o bem-estar social seria ampliado. Por outro lado, Friedman (1962), corroborando com Levitt (1958), defende a visão neoliberal de que a RSC deveria estar orientada para maximizar os lucros e obedecer às leis. Sendo assim, os empresários já seriam socialmente responsáveis ao administrar com eficiência seus negócios, criando empregos, pagando impostos e gerando lucros.

Apesar de, nos Estados Unidos, a ideia da RSC já ser conhecida desde 1800, o conceito atual foi desenvolvido somente durante a década de 1970 com a noção de que as corporações têm responsabilidades além de suas obrigações legais. Confirmando esta ideia, Carroll (1979), um dos estudiosos desse tema, indica que a RSC pode ser entendida como a expansão do papel empresarial além de seu escopo econômico e de suas obrigações legais.

Nos anos 1980, diversas pesquisas visando verificar a possibilidade de administrar e aplicar a RSC nas empresas foram realizadas. A partir delas, surgiram temas como responsividade, ética nos negócios e teoria dos *stakeholders*, os quais complementam as ideias de RSC.

Já nos anos 1990, outros conceitos foram sendo delineados. Enderle (1998), por exemplo, define RSC como “a política e a tática do envolvimento social de uma corporação, mais além de suas obrigações legais e para o benefício da sociedade”

(ENDERLE, 1998, p. 1135). Angelidis e Ibrahim (1993) por sua vez, a conceituaram como “as ações sociais corporativas cujo propósito é satisfazer as necessidades sociais” (ANGELIDIS; IBRAHIM, 1993, p. 8).

Garay (2001) defende que a RSC pode ser analisada sob a ótica do dito “discurso pronunciadamente reservado”. De acordo com essa visão, a postura socialmente responsável de uma organização representa uma estratégia de marketing. Esta estratégia, segundo o autor, possibilitaria a geração de um diferencial competitivo.

Visando minimizar essa aparente indefinição em relação ao conceito de RSC, Ashley (2004) busca sintetizá-lo. Para ela, RSC é:

o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (ASHLEY, 2004, p. 6-7).

Por fim, Schroeder e Schroeder (2004) enxergam as empresas como grandes centros de poder e influência que detêm grandes volumes de recursos financeiros e humanos. Por esta razão, elas têm um papel fundamental na sociedade para enfrentar problemas estruturais, como a fome, a violência, a educação precária, as péssimas condições de saúde, etc. Segundo estes autores, devido a esse novo papel das empresas, a responsabilidade social corporativa tornou-se abrangente. Envolve uma dimensão de responsabilidade com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, ambiente e sociedade como um todo (SCHROEDER; SCHROEDER, 2004). Percebe-se, dessa forma, a necessidade em ser responsável perante todos os seus *stakeholders*.

### 2.2.2 RSC e *stakeholders*

A literatura pesquisada permite dizer que a RSC tem como característica abranger várias dimensões do relacionamento ético que uma empresa deve ter com os seus diversos grupos de interesse – os *stakeholders*. Essa abordagem nos leva a crer que a legitimidade que os *stakeholders* vêm assumindo nesta nova concepção de

relacionamento é um dos pilares para o entendimento da RSC (MOSTARDEIRO; FERREIRA, 2005).

Stainer e Stainer (1998), seguindo essa lógica, definem RSC como a obrigação que as organizações têm com as partes que influenciam ou que são influenciadas pelas políticas e decisões do seu negócio.

Outro conceito que enfatiza a importância da relação entre RSC e *stakeholders* é adotado pelo Instituto Ethos:

a empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários (INSTITUTO, 2012).

Ainda nesse sentido, Coelho e Carvalho Neto (2005) sugerem que uma empresa socialmente responsável deve desenvolver ações no seu âmbito interno e externo. Ou seja, deve considerar seus vários *stakeholders*. Para os autores, a gestão social externa corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais relacionadas aos seus diversos públicos: clientes, fornecedores e a comunidade na qual a empresa está inserida. Por sua vez, a RSC interna focaliza nos seus funcionários, o que torna a organização mais humanizada por “agregar outros valores além de tão somente a maximização dos lucros e do retorno para os acionistas” (VERGARA; BRANCO, 2001, p.22).

Ainda sobre esta relação, Ashley (2004) insere uma discussão muito importante sobre a postura socialmente responsável das organizações em relação a cada um de seus *stakeholders*. Segundo a autora, para cada *stakeholder* a organização pode assumir diferentes orientações estratégicas em termos de RSC. O Quadro 2.1 resume estas orientações.

Orientação	Objetivo	Visão
Acionistas	Maximização do Lucro	Econômica
Estado/ Governo	Cumprimento das obrigações legais	Jurídica
Empregados	Reter e atrair funcionários qualificados	Da área de Recursos Humanos
Comunidade	Relacionamento socialmente responsável com a comunidade na qual se insere	Assistencialista
Fornecedores e compradores	Relações comerciais éticas	Cadeia de produção e consumo
Publicação de relatórios e promoção da marca	Balanço Social	Marketing Social
Ambiente natural	Desenvolvimento sustentável	Ambiental

Quadro 2.2: Estratégias de RSC orientadas para cada um dos *stakeholders*.  
Adaptado de: Ashley (2004)

Como pode ser observado, na orientação para os acionistas, a RSC tem o objetivo de maximizar os lucros. Por sua vez, na orientação para o Estado ou governo, a RSC visa cumprir estritamente as suas obrigações, as quais são estabelecidas em lei. A orientação para os empregados vê a RSC como uma forma de atrair e reter funcionários. Já na orientação para a comunidade, a RSC é vista como um ato voluntário, de caráter assistencialista – aquele que fornece algum tipo de assistência ou auxílio -, que pode ter um grande impacto na sociedade, criando e estimulando um mercado de trabalho ou ainda aumentando o valor agregado à imagem da empresa junto aos demais *stakeholders*.

Para os fornecedores e compradores, a RSC tem o objetivo de estabelecer relações comerciais éticas. Dessa forma, ela percorre a empresa, passando por toda a cadeia de produção e consumo. Na orientação para a publicação de relatórios e promoção da marca, a RSC está focada em publicar o balanço social da organização, o que transmite maior transparência da gestão da empresa para a sociedade. Com este enfoque, a visão da RSC é baseada no marketing social – tema citado no tópico a seguir – que, de forma resumida, busca divulgar as práticas de RSC das organizações.

E, por fim, no caso da orientação para o ambiente natural, a RSC tem como objetivo o desenvolvimento sustentável, integrando fatores como tecnologia, recursos, processos, produtos, pessoas e sistemas de gestão (ASHLEY, 2004).

Outra abordagem para se analisar as estratégias de RSC de uma organização é apresentada por Kotler e Lee (2005 apud OLIVEIRA, 2006, p.4-7). Segundo os autores, há seis estratégias que podem ser adotadas pelos empresários que decidem investir em RSC, sendo elas: filantropia estratégica, voluntariado corporativo, marketing social corporativo, marketing de causa social, patrocínio e ação social responsável. Essas estratégias, seus objetivos e os benefícios adquiridos pelas organizações ao adotá-las estão resumidos no Quadro 2.2.

<b>Estratégia de RSC</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Benefícios</b>
Filantropia Estratégica	Contribuir diretamente para uma instituição de caridade relacionada com uma causa específica.	Melhoria da imagem da empresa; crescimento do respeito e da boa vontade da comunidade; construção da reputação com relação às outras organizações; fixação e forte posicionamento da marca; e grande impacto para as comunidades locais.
Voluntariado Corporativo	Motivar os colaboradores, parceiros e membros a doarem seu tempo, suas habilidades, suas ideias e suas aptidões físicas para apoiar, junto à organização, causas da comunidade local.	Construção de um sólido relacionamento com a comunidade; contribuição para os resultados da empresa; crescimento da satisfação e da motivação do colaborador; aumento do apoio dos colaboradores para com outras estratégias corporativas; fortalecimento da cultura corporativa; melhoria da imagem da organização; e aumento da promoção de oportunidades de divulgação dos produtos da.
Marketing Social Corporativo	Despertar a percepção da sociedade para uma causa –	Apoio ao posicionamento da marca, em que o

	<p>normalmente nas áreas de saúde, segurança, meio ambiente e envolvimento comunitário –, estimular a revisão de conceitos e incentivar o interesse pela mudança social, mediante o emprego de técnicas do marketing tradicional, tais como: análise da situação, seleção de públicos-alvo, estabelecimento de objetivos de comportamento, barreiras e benefícios para a mudança de comportamento.</p>	<p>consumidor cria um sentimento por ela, por meio da compra de um produto e compara com produtos similares; preferência pela marca, onde o consumidor cria associações da marca com a causa; crescimento das vendas; lucratividade, através da redução de custos operacionais e despesas; atração de parceiros entusiastas e de credibilidade, apoiados por setores públicos e organizações sem fins lucrativos; e impactos positivos pela mudança social de considerável parte da população.</p>
Marketing de Causa Social	<p>Contribuir ou doar um percentual da receita da empresa para uma causa específica, baseada na venda de um produto específico, por um determinado período de tempo.</p>	<p>Atração de novos clientes; levantamento de fundos para uma causa; alcance de nichos de mercado; aumento do fluxo de vendas para um produto específico e para outros produtos da empresa; consolidação de parcerias; e construção da identidade positiva da marca.</p>
Patrocínio	<p>Estipular fundos, contribuições em espécie ou outros recursos corporativos com a finalidade de aumentar a consciência e o interesse sobre uma causa social ou apoiar fundos e a participação de voluntários para uma causa.</p>	<p>Fortalecimento do posicionamento da marca; criação de uma preferência pela marca; crescimento da lealdade do cliente em relação à marca; participação de clientes em favor da causa; oportunidades de envolvimento de funcionários em algo importante para eles; criação de parcerias; fortalecimento da imagem corporativa.</p>



Ação Social Responsável	Conduzir práticas de negócio e investimentos prudentes, realizadas por meio de padrões éticos e morais, para apoiar uma causa social relacionada ao bem-estar da comunidade e proteção do meio ambiente.	Diminuição dos custos operacionais; crescimento da boa vontade das comunidades para com a empresa; criação da preferência pela marca; posicionamento da marca; construção de parcerias influentes; aumento do bem-estar e satisfação dos empregados, advindo do sentimento de orgulho pela reputação da empresa.
-------------------------	--	--

Quadro 2.3: Estratégias de investimento em RSC.

Adaptado de: Kotler e Lee (2005 apud OLIVEIRA, 2006, p.4-7).

A partir do exposto nesta seção, é possível compreender que a definição do termo RSC evoluiu ao longo do tempo. Além da discussão deste tema na literatura atual, alguns autores pesquisam sobre um termo que muitas vezes se confunde com RSC: o marketing societal.

## 2.3 Marketing Societal

Antes de apresentar as definições existentes para marketing societal, mostra-se importante apresentar inicialmente o conceito de Marketing. Para Kotler (1984), marketing é o processo social pelo qual indivíduos e grupos de indivíduos obtêm aquilo que necessitam e desejam ao criarem e trocarem produtos e valores entre si.

A Associação Americana de Marketing, percebendo a importância das mudanças de valores correntes, modificou o seu conceito de marketing a fim de que este englobasse também a esfera social. De acordo com a AMA (2011), marketing é:

“atividade, conjunto de procedimentos e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuem valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade de forma geral” (tradução nossa).

Além da definição de marketing, é importante distinguir Marketing Societal de Marketing Social. Credidio (2011) considera o Marketing Social como uma ferramenta de gestão que reúne ações de programas desenvolvidos para a

promoção da mudança social, mediante o emprego das técnicas de marketing tradicional.

Já segundo Abratt e Sacks (1988), o marketing social refere-se à extensão do marketing por sua dimensão tecnológica (a aplicação das técnicas tradicionais de marketing) para se tornar uma função genérica, sendo, dessa forma, aplicável tanto às instituições lucrativas quanto às não lucrativas.

Para os autores, levando em consideração a atual demanda da sociedade – principalmente no que se refere à responsabilidade social das empresas –, o conceito de marketing é limitado. Para eles, a satisfação não apenas dos consumidores, mas da sociedade de forma geral, não é tratada como objetivo das organizações. É entendida simplesmente como um meio para que estas alcancem lucros cada vez maiores. Há, dessa forma, na visão deles, uma lacuna entre os propósitos sugeridos pelo marketing e as ideias da responsabilidade social corporativa. O conceito de Marketing societal surge, então, para suprir esta lacuna.

Para Abratt e Sacks (1988), o marketing societal, ao contrário do marketing social, refere-se à extensão do marketing por sua dimensão substantiva, ou seja, à ampliação das áreas de preocupação do marketing nos negócios. Já segundo El-Ansary (1974), o marketing societal refere-se à incorporação de considerações societais para a implementação de estratégias de marketing; estratégias concebidas para influenciar a aceitabilidade de produtos, serviços e ideias sociais.

Kotler (1972) retoma as ideias de Abratt e Sacks (1988) ao considerar que a satisfação dos consumidores deve ser vista como um objetivo fim da organização. Para ele, marketing societal é um marketing que, para alcançar um volume rentável de vendas no longo prazo, pede orientação para o cliente visando gerar satisfação para o cliente e bem-estar no longo prazo para o consumidor. Como visto, o marketing societal exige a promoção de valores de consumo adequados para que seja possível alcançar o bem-estar do consumidor e da sociedade de forma geral no longo prazo (ABRATT; SACKS, 1988).

Do ponto de vista organizacional, pode-se inferir que o marketing societal é uma consequência da responsabilidade social (KANESIRO; KANESIRO; PHILIPPS, 2005). Dessa forma, o marketing societal se inicia como uma verdadeira forma de exercício de responsabilidade social. Pode chegar a construir, no longo prazo, um

valor diferencial para a marca, agregar valor aos produtos e atrair clientes. Possibilita, assim, uma vantagem competitiva para as empresas que o adotam e um relacionamento de longo prazo com seus diversos *stakeholders*.

Contudo, ainda existem gestores que veem na adoção de estratégias de responsabilidade social um gasto desnecessário e uma barreira para o crescimento econômico da organização (ABRATT; SACKS, 1988). Porém, esta parece ser uma visão equivocada, uma vez que o conceito de marketing societal não nega em nenhum momento que o objetivo básico de uma empresa é garantir sua sobrevivência e rentabilidade em longo prazo (VASCONCELOS, 2011). A pesquisa realizada por Vasconcelos (2011) mostra ainda que, o marketing societal “não está totalmente enraizado em contextos organizacionais, apesar de ter sido ensinado nas escolas de negócios por décadas” (VASCONCELOS, 2011, p.3).

Ashley (2004) comenta que Drucker (1981) chama a atenção para o fato de que é justamente em função de a organização ser bem-sucedida no mercado que a necessidade de atuação socialmente responsável cresce. Drucker (1981 apud ASHLEY, 2004) sintetiza dessa forma, que o marketing societal possui como objetivo central a reconciliação entre crescimento econômico e responsabilidade social.

Outro conceito que também se preocupa com o alcance de vantagem competitiva pelas organizações e é objeto de estudo do marketing é a orientação para o mercado. Esta será abordada, sob o ponto de vista da RSC, no tópico a seguir.

## **2.4 Orientação para o Mercado**

Este tópico visa abordar a evolução conceitual de orientação para o mercado, assim como as duas orientações que uma organização pode adotar perante seus *stakeholders*: *market driven* e *driving market*.

### **2.4.1 Evolução e Definição conceitual de Orientação para o Mercado**

Ainda durante a Segunda Guerra Mundial, os acadêmicos do marketing enfatizavam a importância de a organização servir o mercado (URDAN; ROCHA, 2006). Um deles, McKitterick (1957 apud URDAN; ROCHA, 2006), levantou a importância de a organização adotar uma postura que atendesse às necessidades e aos desejos dos consumidores.

Em 1960, Levitt escreveu “Miopia em marketing”. Trata-se de um divisor de águas quando o assunto é o relacionamento das organizações com os seus consumidores. Nesta obra, o autor difundiu a ideia de que, para sobreviver e obter sucesso, as organizações deveriam se orientar para o mercado, compreendendo e atendendo às expectativas dos clientes (LEVITT, 1960). A partir de então, diversos autores e as próprias organizações começaram a considerar os consumidores como o foco de sua gestão.

Kotler (1972), contribuindo com o tema, afirma que a orientação para o mercado é um elemento-chave para que a organização atinja seus objetivos.

No início da década de 1990, eclodiu nos Estados Unidos uma onda de pesquisas que também contribuiu para a compreensão do tema orientação para o mercado. Os principais precursores desse movimento foram Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994), Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993). Os citados autores buscaram definir e investigar a orientação para o mercado, inserindo pesquisas empíricas – não desenvolvidas até então.

Um dos estudos citados acima, o desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990), visou entender e definir a orientação das organizações para o mercado. Ele permitiu que os autores definissem orientação para o mercado como a geração de inteligência de mercado, relacionada a necessidades atuais e futuras dos clientes dentro da empresa. Adicionalmente, concluíram que a orientação para o mercado também se relaciona com a capacidade de resposta da empresa em relação ao mercado.

Outros autores, como Day (2001), seguiram essa linha de pensamento. De acordo com ele, as organizações orientadas para o mercado tem grande capacidade de se relacionar com ele, posto que elas alcançam maior lealdade de seus clientes. Como efeito, as organizações obtêm vantagem competitiva no mercado em que atua.

Pelham e Wilson (1996) e Reed e DeFillippi (1990) parecem confirmar o que foi dito por Day (2001). Afirmam, dessa forma, que as organizações orientadas para o

mercado conseguem criar, no longo prazo, valor superior para os seus clientes e que, por isso, são capazes de superar seus concorrentes menos orientados para o mercado.

Por outro lado, alguns estudiosos enxergam a necessidade de esclarecer se a orientação para o mercado adotada pelas organizações implica em comportamentos ou atitudes específicas. Day (1994) e Deshpandé *et. al.* (1993), por exemplo, descrevem a orientação para o mercado como sendo um tipo de cultura organizacional. Narver e Slater (1990), seguindo essa linha, também definem orientação para o mercado como uma cultura organizacional. Para eles, esta cultura cria, efetiva e eficientemente, todas as condições necessárias para que as empresas gerem valor superior aos clientes.

Kasper (1997) adota uma abordagem cognitiva para conceituar orientação para o mercado. De acordo com este, ela diz respeito à intensidade com que uma organização se orienta e se compromete em relação aos seus clientes e aos fatores que determinam o seu comportamento no mercado.

Outros autores, como Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993), adotam uma abordagem comportamental. Esta analisa a orientação para o mercado como sendo um processamento de informações deste. Segundo os autores, esta orientação é uma mistura de três atividades: organização de inteligência de mercado referente às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência dentro da organização e capacidade de resposta ao mercado. Ideias semelhantes são também adotadas por Ruekert (1992) e Diamantopoulos e Hart (1993).

O subtópico a seguir trata desta última abordagem, focando, especificamente, no trabalho de Jaworski, Kohli e Sahay (2000) sobre os tipos de orientação para o mercado.

#### 2.4.2 *Market driven e Driving Market*

Jaworski, Kohli e Sahay (2000), sugerem haver duas abordagens de orientação para o mercado. A primeira se refere a um enfoque tradicional, chamada de *market*

*driven*, isto é, orientada ou dirigida pelo mercado. Já a segunda é uma abordagem mais nova. Denomina-se *driving market*, ou seja, que orienta ou dirige o mercado.

O conceito de *market driven* refere-se a uma orientação por parte das organizações que se baseia em compreender e reagir às preferências e comportamentos (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000) dos *stakeholders* dentro de uma determinada estrutura de mercado, tornando-a reativa e responsiva às demandas deste.

Um dos autores que defende a adoção de uma postura *market driven* é Day (1999b). Para o autor, ser *market driven* significa ver além do que os clientes superficialmente pedem e, a partir disso, obter uma compreensão aprofundada que permite que os gerentes fiquem mais confiantes de terem tomado as decisões certas.

O mesmo autor discorda de Jaworski, Kohli e Sahay (2000) quando estes defendem a postura reativa das organizações que adotam a orientação *market driven*. Para ele, essas organizações são capazes, não apenas de responder a eventos e tendências de seus mercados, mas também de conduzir mudanças, quebrando regras, concebendo novas formas de competição e moldando os mercados a seu favor (DAY, 1999a). Sendo assim, segundo o autor, ser *market driven* não significa focar unicamente nos mercados atuais, mas ter uma visão de como os mercados irão evoluir.

A expressão *driving market*, por outro lado, refere-se às organizações que orientam o mercado, influenciando a estrutura deste e/ou o comportamento dos seus agentes (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Para os autores, estas organizações assumem esta postura, com vistas, principalmente a melhorar sua posição competitiva diante do mercado. Parecem estar, assim, mais aptas a propor ofertas mais valorizadas aos seus clientes do que seus concorrentes.

Contrapondo a percepção de Day (1999b) de que as organizações devem adotar estratégias *market driven*, Hamel e Prahalad (1994) afirmam que, ao impulsionar o mercado e seus agentes, as organizações *driving market* conseguem explorar oportunidades que seus concorrentes não conseguem, alcançando melhores performances que as organizações *market driven*.

Vieira (2004) também indica que as organizações *driving market* conseguem maior vantagem competitiva que as *market driven*. De acordo com este autor, contudo, as organizações *driving market* não devem adotar uma postura ativa somente frente ao

seu mercado, mas também em relação a toda a sociedade. Para ele, ao adotar ações estratégicas com o objetivo de transformar ou ajustar o ambiente no qual a organização se insere, esta cria condições favoráveis de competição. Isso ocorre, pois ela se torna mais flexível, conseguindo “antever, prevenir-se e até mesmo eliminar possíveis turbulências ambientais” (VIEIRA, 2004, p. 4).

Por fim, ainda sobre a adoção de uma postura *driving market*, Jaramillo e Locander (2004) afirmam que as oportunidades para influenciar os valores dos clientes são potencializadas quando há uma maior interação entre cliente e organização. Isto indica que quanto mais próximo o relacionamento entre estes dois atores, maiores serão os benefícios alcançados pelas organizações *driving market*.

De forma geral, a pesquisa acerca do estudo da arte sobre orientação para o mercado permitiu encontrar diversos autores defendendo a adoção de uma postura *market driven* e alguns outros se posicionando a favor de uma presença mais ativa, típica da orientação *driving market*.

Outra constatação diz respeito ao fato de que muitos dos trabalhos publicados se referem a um *stakeholder* apenas. Algumas vezes aos clientes (ZARCO; RUIZ; YUSTA, 2011), outras a empregados (CASTRO; ARMARIO; DEL RÍO, 2005) ou, ainda, a concorrentes (SORENSEN, 2009). Contudo, não foi encontrado nenhum estudo que se refira a todos os *stakeholders* de uma organização ou pelo menos aos seus *stakeholders* definitivos. Também não se identificou nenhuma pesquisa que estude a relação entre a orientação da organização para os seus *stakeholders* sob a ótica da responsabilidade social.

Em suma, a revisão teórica dos temas abordados neste capítulo buscou justificar a realização deste estudo, apresentar contraposições nas teorias existentes, além de embasar o estudo desses temas para a organização em questão. Procurou-se, enfim, levantar fundamentos acadêmicos que pudessem direcionar este estudo para o alcance de seus objetivos, principalmente o objetivo de descrever como as práticas de responsabilidade social corporativa do Laboratório Sabin interferem na orientação desta organização para os seus principais *stakeholders*.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a pesquisa realizada levando em consideração sua natureza, caráter e objetivo. Serão descritos os processos utilizados para a coleta e análise de dados, os instrumentos construídos para este estudo, a empresa a ser estudada e os participantes da pesquisa.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva e de campo, tendo sido empregadas as seguintes técnicas qualitativas: análise documental e entrevistas individuais. Ela é descritiva porque, segundo Gil (2008), ela tem como objetivo principal a descrição das características de um fenômeno ou experiência. Ela é de campo, pois os dados foram coletados diretamente com os participantes do estudo – organização e seus *stakeholders*. Por fim, quanto à natureza da pesquisa, esta é classificada como qualitativa, uma vez que a pesquisadora “foi a campo visando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes” (GODOY, 1995).

Com a finalidade de descrever como as práticas de responsabilidade social corporativa do Laboratório Sabin interferem na orientação desta organização para os seus principais *stakeholders*., realizou-se um estudo de caso instrumental, utilizando-se dados primários e secundários (entrevistas e análise documental, respectivamente).

Stake (2000) indica que o estudo de caso instrumental é adotado por pesquisadores que possuem interesses que vão além do interesse sobre o caso específico. Este é o modelo a ser utilizado quando se busca promover insights a respeito de alguma questão ou expor alguma generalização – como propõe este trabalho. O caso assume, assim, um papel de suporte, facilitando o entendimento da questão abordada.



### 3.2 Caracterização da organização

A escolha por estudar o caso do Laboratório Sabin se deu após levantar diversas informações que permitiram identificar esta organização como sendo socialmente responsável. Algumas premiações recebidas no ano de 2012, por exemplo, permitem comprovar esta postura sócio-responsável frente aos seus *stakeholders* internos. São elas:

- 8ª Melhor Empresa para se Trabalhar na América Latina – GPTW;
- Empresa do Ano em Cidadania Corporativa 2012;
- Melhor Empresa para se Trabalhar no Centro-Oeste – GPTW; e
- Profissional de Rh e Marca mais Admirada pelos RHs do Brasil – Editora Gestão RH.

Além dessas premiações, o Laboratório Sabin também se destaca por possuir o certificado SA8000 – certificação internacional de responsabilidade social com o objetivo de garantir os direitos dos trabalhadores – e por manter o Instituto Sabin – organização de fins lucrativos voltados para oferecer qualidade de vida e bem-estar a diversas comunidades carentes.

O Laboratório Sabin foi fundado em 1984 por Janete Vaz e Sandra Costa e é hoje o maior laboratório da região Centro-Oeste, com unidades no Distrito Federal e nos estados de Goiás, Bahia, Minas Gerais, Amazonas e Tocantins. Conta atualmente com 80 unidades de atendimento, onde trabalham cerca de 1.250 pessoas (LABORATÓRIO, 2012).

O Sabin possui como missão “oferecer serviços de excelência em medicina laboratorial” e como visão “ser referência nacional em Medicina Diagnóstica”. Os valores do Laboratório são: credibilidade, ética, inovação, ousadia, qualidade, respeito à vida, transparência e responsabilidade socioambiental (LABORATÓRIO, 2012).

Dentre os serviços oferecidos pelo Laboratório Sabin estão: análises clínicas, unidades 24 horas, coleta em domicílio, coleta em empresas (realização de exames admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho e demissionais), assessoria científica, além de entrega de laudos via internet (primeiro laboratório no DF a

disponibilizar esse serviço), consultoria médica, exames de DNA, vacinas, massagem, jejum e unidades infantis (LABORATÓRIO, 2012).

Os representantes do Laboratório Sabin dizem prezar por qualidade, agilidade e exatidão nas análises laboratoriais e que, objetivando manter essas características, o Laboratório investe em programas internos de qualidade, metodologias, equipamentos e parque tecnológico constantemente atualizados. O Laboratório também possui um sistema integrado de gestão da qualidade, reconhecido pela certificação das normas ISO9001/2008, ISO14001, SA8000 e PALC/SBPC (Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica). Além disso, o Sabin participa há 22 anos do Programa de Excelência para Laboratórios Médicos – PELM (LABORATÓRIO, 2012).

Em se tratando de pessoas e da gestão destas, o Sabin figura na lista das 10 melhores empresas para se trabalhar no Brasil e na América Latina em 2012, segundo o ranking da Great Place to Work Institute (GPTW) e segundo a Revista Exame – Você S/A. Um dos motivos que levaram a esse reconhecimento foi a contínua capacitação técnica e tecnológica de seus colaboradores (médicos, bioquímicos, biomédicos, especialistas, mestres, doutores e funcionários administrativos) e os benefícios por estes recebidos, visando desenvolvê-los profissional e pessoalmente.

A equipe dos Laboratórios Sabin é dividida em duas superintendências: a Técnica e a Administrativa. A primeira é dividida entre os setores de Imunoquímica, Assessoria Científica, Biologia Molecular, Micologia, Parasitologia e Urinálise. A segunda, por sua vez, é composta pelas seguintes áreas: Controladoria, Financeiro, Marketing, Qualidade, Recursos Humanos, Relacionamento, Saúde e Segurança, Tecnologia e Transporte. Adicionalmente, o Sabin possui um Núcleo de Inovação e um Núcleo de Apoio à Pesquisa (LABORATÓRIO, 2012).

A política de gestão de pessoas do Laboratório Sabin se baseia em cinco princípios fundamentais: desenvolver, desafiar, reconhecer, recompensar e celebrar. Esta política tem feito com que o Sabin apresente excelentes resultados de indicadores, além de propiciar um clima organizacional mais harmônico.

A sede do Laboratório Sabin, aonde foram realizadas as entrevistas com os representantes da empresa, é localizada em um grande centro empresarial de

Brasília, possui 6.000 metros quadrados de área de atendimento, apoio logístico, administrativo e área técnica (LABORATÓRIO, 2012). É também neste espaço aonde funciona o Instituto Sabin, organização sem fins lucrativos cujo objetivo é realizar ações e projetos sociais que beneficiem grande parte da sociedade, em parceria com o governo, outras empresas e a comunidade local.

### 3.3 Participantes do estudo

A pesquisa foi realizada em dois momentos e com dois grupos de participantes: primeiramente, com dois representantes do Sabin e, em um segundo momento, com representantes de cada um dos *stakeholders* definitivos do Laboratório Sabin. Estes foram identificados após as entrevistas realizadas com a representante do Laboratório Sabin e com o representante do Instituto Sabin.

Vale explicar o porquê optou-se em analisar apenas os *stakeholders* definitivos da organização em questão. Esta escolha foi embasada na teoria de análise de *stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997), apresentada no capítulo 2 deste trabalho. De acordo com estes autores, as organizações devem estar atentas, a todo tempo, àqueles *stakeholders* que detêm poder, legitimidade e urgência, isto é, os definitivos. Sendo assim, devido à destacada importância destes *stakeholders* para as organizações, buscou-se trabalhar somente com esses atores.

O número de integrantes de cada grupo foi definido pela autora do estudo. Entendeu-se que entrevistar pelo menos três representantes de cada grupo de *stakeholders* definitivos seria um número aceitável e que permitiria compreender o seu pensamento, ainda que generalizadamente. A autora deste trabalho se baseou nos certames de Bauer e Gaskell (2010) para defender a sua postura. De acordo com esses autores, não há um método único para selecionar os entrevistados de investigações qualitativas, ficando a critério do pesquisador escolher os seus respondentes.

O representante do Instituto Sabin entrevistado neste estudo foi o seu Gerente Executivo, Sr. Fábio Deboni. Ele foi indicado pelo próprio Laboratório Sabin como a pessoa mais preparada a transmitir as informações a respeito das ações de RSC realizadas pelo Instituto. O Sr. Fábio é graduado em Engenharia Agrônoma, mestre

na área florestal e possui uma carreira profissional ligada aos campos ambiental e educacional, tendo trabalhado sempre com processos ambientais.

Sua entrada no Sabin se deu em fevereiro de 2011, já como gerente executivo do Instituto Sabin. Devido ao tamanho reduzido da equipe do Instituto, o Sr. Fábio é responsável por realizar as mais diversas atividades, dentre elas: articular-se com parceiros e *stakeholders*, como órgãos do governo; relacionar-se com as outras áreas da empresa e com os outros gerentes; e planejar e executar as ações sociais.

Já a representante do Laboratório Sabin, Sra. Sandra Regina é formada em Administração e é especialista em Gestão da Qualidade. Dentro do Laboratório, ela desempenha a função de gerente do Sistema Integrado de Gestão do Laboratório Sabin, posto conquistado após 13 anos trabalhando nesta empresa. Durante esse período, ela fez dois cursos de pós-graduação, sendo um deles em Gestão Estratégica e outro em Gestão de Processos.

Atualmente, além de gerente de qualidade no Sabin, a Sra. Sandra é professora do curso de Administração em uma faculdade particular de Brasília. Devido a sua carreira no Laboratório Sabin, a gestora possui muito conhecimento sobre os *stakeholders* do Laboratório Sabin e sobre a importância de cada um deles. Posto isso, o seu domínio neste assunto permitiu uma boa identificação dos *stakeholders* definitivos do Sabin.

Por sua vez, foram entrevistados três representantes dos *stakeholders* médicos, entrevistados entre os meses de maio a julho de 2012. Também foram entrevistados três representantes dos *stakeholders* convênios, entrevistados entre os meses de julho e agosto de 2012.

Por fim, os quatro representantes dos *stakeholders* pacientes haviam realizado exames laboratoriais no Laboratório Sabin no último ano e, por isso, foram selecionados para responder esta pesquisa como representantes dos *stakeholders* pacientes.

Estes participantes foram escolhidos por conveniência, uma vez que a pesquisadora selecionou membros da população mais acessíveis (SCHIFFMAN; KANUK, 2000). Diversos representantes desses três grupos de stakeholders foram abordados para participarem desta pesquisa – pessoalmente e via correio eletrônico -, mas apenas

concordaram em participar ou responderam às tentativas de contato os doze participantes acima listados.

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para melhor alcance dos objetivos desta pesquisa optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas individuais com todos os participantes do estudo. Estas entrevistas são caracterizadas como entrevistas em profundidade. A adoção deste tipo de instrumento se baseia no que defende Farr (1982 apud BAUER; GASKELL, 2010). Segundo este autor, a entrevista qualitativa é “um método, para estabelecer ou descobrir que existem perspectivas, ou pontos de vista sobre os fatos, além daqueles da pessoa que inicia a entrevista” (FARR, 1982 apud BAUER; GASKELL, 2010, p. 65).

Apesar da distinção entre os roteiros de entrevista utilizados para cada grupo de representantes, todas as entrevistas foram conduzidas inicialmente com a prévia explicação dos objetivos da pesquisa para então passar a fase de perguntas e respostas.

O roteiro de entrevista utilizado na entrevista do representante do Instituto Sabin, composto por 20 perguntas, foi dividido nos seguintes temas:

- a) três questões sobre o entrevistado, Sr. Fábio Deboni;
- b) três questões sobre o surgimento da RSC no Laboratório Sabin;
- c) uma questão sobre a criação do Instituto Sabin;
- d) uma questão sobre a divulgação das ações sociais do Instituto;
- e) onze perguntas sobre os *stakeholders* do Laboratório Sabin; e
- f) uma pergunta sobre RSC e a orientação para o mercado do Laboratório Sabin.

Já o roteiro de entrevista utilizado na entrevista feita com a representante do Laboratório Sabin continha 21 perguntas. A partir dele, foram abordados diversos temas. O Quadro 3.1 apresenta todas as categorias levantadas por meio deste roteiro:

<p><b>Categorias sobre a entrevistada e sobre o Laboratório Sabin</b></p>	<p><b>Categorias sobre a relação entre o Laboratório Sabin, sua RSC e seus <i>stakeholders</i></b></p>	<p><b>Categorias sobre a identificação dos <i>stakeholders</i> definitivos do Laboratório Sabin</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a formação acadêmica e a carreira no Sabin da entrevistada;</li> <li>• o surgimento da RSC no Sabin;</li> <li>• os motivos que levaram o Sabin a tornar-se uma empresa socialmente responsável;</li> <li>• a importância da divulgação das ações de RSC do Sabin para o público externo;</li> <li>• os resultados esperados da divulgação das ações de RSC do Sabin;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a interferência que a RSC causa na visão dos <i>stakeholders</i> sobre o Sabin;</li> <li>• a influência exercida pelo Sabin nos seus <i>stakeholders</i>;</li> <li>• as ações feitas pelo Sabin para modificar a postura social dos seus <i>stakeholders</i>;</li> <li>• as modificações realizadas pelos <i>stakeholders</i> do Laboratório Sabin após a interferência deste;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• os <i>stakeholders</i> de mais influência para o Laboratório Sabin;</li> <li>• os <i>stakeholders</i> do Laboratório Sabin com maior poder; maior legitimidade; e maior urgência;</li> <li>• a influência da RSC do Sabin na escolha dos clientes por um laboratório;</li> <li>• a existência de pressões por parte da sociedade para que o Sabin se torne mais atuante socialmente;</li> <li>• a influência exercida pelo Laboratório Sabin sobre os seus fornecedores para que eles atuem com RSC;</li> <li>• os critérios para selecionar os fornecedores;</li> <li>• a influência exercida pelo Sabin sobre os funcionários para que estes se tornem socialmente responsáveis; e</li> <li>• a influência exercida pelo Sabin sobre médicos, convênios e pacientes para que estes se tornem socialmente responsáveis;</li> </ul>

Quadro 3.1: Categorias abordadas no relatório de entrevista com a representante do Laboratório Sabin.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com fins meramente ilustrativos e didáticos e visando auxiliar a compreensão por parte dos representantes do Sabin acerca da classificação dos *stakeholders*, utilizou-se, durante as entrevistas, um quadro no qual havia uma lista de *stakeholders* e os três atributos – poder, legitimidade e urgência – utilizados para classificá-los segundo Mitchell, Agle e Wood (1997).

Para as entrevistas conduzidas com os *stakeholders*, seguiu-se o mesmo roteiro tanto para médicos, como para convênios e pacientes, tendo sido feitas pequenas alterações no texto, e não no conteúdo, para adequá-lo a cada *stakeholder*. A única diferença substancial nos roteiros de entrevista está no número de perguntas. O roteiro aplicado nas entrevistas realizadas com os pacientes possuía uma pergunta a mais em comparação ao roteiro aplicado com os demais *stakeholders*. Essa adição foi necessária para adequar as perguntas da entrevista aos objetivos deste estudo. Os roteiros foram compostos, assim, por seis perguntas para os *stakeholders* pacientes e cinco perguntas para os *stakeholders* médicos e convênios.

As categorias sobre as quais se buscou ter informações de todos os *stakeholders* foram:

- a preferência por um laboratório específico;
- os motivos para a escolha de um laboratório;
- o perfil social da pessoa/ empresa;
- os motivos para a pessoa/ empresa se considerar socialmente responsável;
- o conhecimento da pessoa sobre a postura social do Sabin;
- o modo como a pessoa ficou sabendo das ações sociais do Sabin;
- a influência da postura social do Sabin nos entrevistados; e
- o modo como a postura social do Sabin influenciou os entrevistados a serem socialmente responsáveis;

O tema especificamente abordado com os pacientes foi a interferência ou não da RSC do Sabin como fator de escolha por este laboratório.

Os roteiros de entrevista, assim como o quadro de classificação dos *stakeholders*, estão localizados nos apêndices deste trabalho.

Em paralelo à realização das entrevistas, o estudo contou ainda com uma análise documental, realizada a partir das informações dispostas nos sites do Laboratório Sabin e do Instituto Sabin e no Relatório de Gestão do Instituto Sabin de 2011, disponibilizado pela organização em seu site. Esses documentos tiveram análise de conteúdo realizada *a priori* e buscaram informações sobre: a estrutura organizacional do Laboratório Sabin, os serviços oferecidos pelo Laboratório Sabin, a criação do Instituto Sabin, a estrutura organizacional do Instituto, as ações e os projetos desenvolvidos pelo Instituto Sabin e as descrições dos principais projetos sociais desenvolvidos pelo Instituto. O apêndice E apresenta o Roteiro para análise documental criado para este fim.

Além dos documentos supracitados, também se teve acesso a quatro pesquisas de satisfação respondidas por pacientes do Laboratório Sabin. Objetivou-se retirar destes documentos informações sobre a percepção dos pacientes sobre a RSC da organização estudada. Estas pesquisas foram disponibilizadas por um dos representantes do Sabin, a gerente Sandra Regina.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A entrevista com o Gerente Executivo do Instituto Sabin, Sr. Fábio Deboni, foi realizada no começo do mês de maio de 2012. Nesta entrevista, foi possível compreender como foi criado o Instituto e quais as principais ações sociais por ele realizadas.

A partir da entrevista com a Gerente do Sistema Integrado de Gestão do Laboratório Sabin foi possível fazer um levantamento de quais são os *stakeholders* do Laboratório Sabin e, em seguida, classificar cada um deles, de acordo com o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997). Essa classificação, feita juntamente com a gerente, permitiu a identificação dos *stakeholders* definitivos da organização.

As entrevistas foram gravadas, transcritas, organizadas e analisadas. Algumas não apenas individualmente, mas também em seu conjunto. Eventuais trechos



transcritos para ilustrar os resultados alcançados foram identificados de acordo com o participante a que se referem. Para facilitar a apresentação dos dados, optou-se por identificar os representantes dos *stakeholders* por letras e números. O Quadro 3.1 apresenta o modo como os participantes do estudo foram identificados.

<b>Grupo de Stakeholder</b>	<b>Código para identificação</b>	<b>Descrição do Participante</b>
Médicos	M1	Cardiologista
	M2	Residente
	M3	Ginecologista
Convênios	C1	Representante da CAIXA Saúde
	C2	Representante da E-Vida
	C3	Representante da ECT
Pacientes	P1	Estudante universitário
	P2	Aposentada
	P3	Estudante universitária
	P4	Empresária

Quadro 3.2: Identificação dos representantes dos *stakeholders*.  
Fonte: Elaborado pela autora.

A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para avaliar os dados obtidos. O objetivo principal desta técnica é ir além do que aparentemente está sendo dito, identificando os pormenores de cada relato. Rocha e Deusdará (2005) a definem como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005, p. 308) pelo qual se busca compreender o significado das mensagens em um nível que vai além da leitura comum. As categorias de análise obtidas a partir da análise de conteúdo foram definidas *a posteriori*, com base nos dados empíricos obtidos.

Desta forma, buscou-se identificar semelhanças e diferenças nos conteúdos abordados pelos participantes durante as entrevistas. Focou-se na comparação entre o que é defendido pelos representantes do Laboratório Sabin e o que foi dito por cada um dos representantes dos *stakeholders* definitivos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo visa apresentar os resultados deste estudo, encontrados após a realização das entrevistas e da análise documental. Primeiramente, no tópico 4.1, são apresentados os resultados referentes à RSC no Laboratório Sabin. Em seguida, são abordados a origem da RSC no Sabin e os motivos que o levaram a adotar uma postura socialmente responsável, assim como a criação e o funcionamento do Instituto Sabin e as ações e projetos sociais desempenhadas por este Instituto.

Posteriormente, no tópico 4.2, apresenta-se a classificação dos *stakeholders* do Laboratório Sabin e, de forma mais destacada, trata-se dos *stakeholders* definitivos. Por fim, no tópico 4.3, são apresentados os pontos de vista do Laboratório Sabin e dos seus *stakeholders*, de forma individualizada, sobre a existência ou não de influência por parte do Sabin na postura social dos *stakeholders*. Além disso, neste mesmo tópico, são apresentados os resultados finais do trabalho sobre a percepção dos *stakeholders* definitivos acerca da RSC do Laboratório Sabin e sobre a orientação do Laboratório Sabin para estes *stakeholders* sob a ótica da RSC.

A exposição destes tópicos busca responder o problema de pesquisa deste trabalho e apresentar como os objetivos propostos foram alcançados.

### 4.1 Responsabilidade Social Corporativa no Sabin

O Laboratório Sabin, por meio das ações realizadas pelo Instituto Sabin, desempenha uma grande função social, tanto interna, quanto externamente. Visando apresentar como funciona a RSC no Sabin, buscou-se conhecer o que motivou a empresa a adotar uma postura socialmente responsável, assim como compreender de que forma a organização trabalha essa RSC.

#### 4.1.1 Origem da RSC no Sabin e motivos que levaram o Sabin a ser uma organização socialmente responsável

Os relatos dados pelos dois gerentes do Sabin entrevistados para este trabalho foram bastante similares a respeito do surgimento da RSC no Sabin e sobre os motivos que levaram a empresa a tornar-se uma organização socialmente responsável.

O gerente executivo do Instituto Sabin indicou que a preocupação social presente no Sabin existe desde que o laboratório abriu, em 1984. As primeiras práticas de RSC do Sabin estão relacionadas às ações realizadas pelas próprias fundadoras do laboratório, que realizavam ações sociais desde antes da abertura da empresa. De acordo com o gerente, o principal motivo para a inserção da RSC no Sabin foi o valor pessoal das suas donas. Este valor se relaciona à preocupação social e à doação ao próximo. Os trechos a seguir, retirados da entrevista realizada com o Sr. Fábio Deboni, confirmam esse posicionamento:

"O Sabin fez agora 28 anos, ele é de 1984, foi criado por duas donas, que até hoje continuam no comando. As duas donas sempre tiveram essa abertura pelo social, sempre fizeram, seja em igreja, seja ao ajudar pessoas, ações pequenas, elas mesmas. Então já nasce dessa forma a preocupação social no Sabin".

"E essa preocupação com o lado social existe praticamente ao mesmo tempo em que o Laboratório existe".

"Isso foi sendo repassado para o Laboratório, entre os colaboradores".

Ao ser abordada sobre o mesmo tema, a gerente do Sistema Integrado de Gestão do Laboratório Sabin corroborou com aquilo que foi dito pelo seu colega de trabalho. Segundo a Sra. Sandra Regina, a cultura da RSC foi inserida no Sabin a partir da iniciativa de suas donas, desde a abertura do laboratório. Sobre esse assunto, a gerente disse:

"Desde que o Sabin abriu ele faz ação social, o que remete a quando a Dra. Janete fazia ações como pessoa física".

"O Sabin já faz ações sociais há muito tempo, desde quando o Sabin ainda não era conhecido como um grande laboratório de Brasília, mas desde essa época o Sabin já fazia tinha essa prática, já oferecia esses diferenciais".

Seguindo o discurso do Sr. Fábio Deboni, a Sra. Sandra Regina também indicou o valor pessoal das donas – neste caso, valor relacionado à preocupação social – como o motivo determinante que levou o Sabin a tornar-se uma organização socialmente responsável. A partir dessas respostas, é possível comparar a motivação inicial do Laboratório Sabin para adotar práticas de RSC com o que foi

trabalho por Silva (2008). De acordo com esse autor, algumas organizações possuem como motivação para serem socialmente responsáveis a postura social de seus dirigentes. Foi justamente isso que ocorreu no caso do Laboratório Sabin. O fato de as donas da empresa possuírem este valor e realizarem ações sociais como pessoas físicas influenciou de forma determinante a adoção de práticas de RSC pelo Laboratório Sabin.

Ainda que para Costa e Carvalho (2005) a conduta socialmente relevante venha sendo percebida como decisiva para definir o sucesso ou o fracasso das organizações, os gerentes do Sabin não indicaram que a empresa adotou uma postura social responsável visando ter maior destaque no mercado de laboratórios e perante a sociedade como um todo. Eles comentaram que a organização adotou esse perfil devido à influência de suas proprietárias pelo simples fato destas acreditarem que esta é uma postura correta. Não pensaram, inicialmente, na prática de RSC como uma forma de abordagem mercadológica ou como um meio de obter maiores lucros, outras motivações citadas por Silva (2008) para que as organizações passem a realizar ações sociais.

Atualmente, contudo, os representantes do Sabin compreendem que a RSC é um diferencial das organizações que a possuem. Sendo assim, o Laboratório Sabin se destaca no meio de outras empresas locais por ter iniciado este movimento de forma pioneira. Ficou claro, ainda, que a conduta socialmente responsável do Sabin tem sido bastante reconhecida por seus diversos *stakeholders* e tem contribuído para o sucesso do Laboratório Sabin dentro da sua área de atuação.

O gerente executivo do Instituto Sabin ressalta, contudo, que as ações sociais realizadas pelo laboratório eram inicialmente ações dispersas, sendo realizadas pelas próprias pessoas do laboratório, não existindo um núcleo de pessoas responsáveis apenas por trabalhar com as ações sociais realizadas pelo Sabin. O Sr. Fábio Deboni comentou que até o final da década de 1990 não havia nada estruturado em relação à RSC no Sabin. Em suas próprias palavras, o gerente disse:

“É evidente que nesse início não tinha essa coisa estruturada. Isso ganha mais força no final dos anos 90, 1999, 2000, quando começa a surgir algo mais sólido”.

Foi no ano de 1999 que o Sabin conseguiu se organizar um pouco mais para a realização do seu primeiro projeto social. Tratava-se do projeto Criança Saúde –

existente até hoje – cujo objetivo principal é melhorar a condição de saúde das crianças de algumas creches através da realização de exames médicos proporcionados pelo Sabin. O Sr. Fábio Deboni afirmou que nesse momento ainda “era a empresa que fazia essas ações e foi levando dessa forma até a criação do Instituto Sabin”.

#### 4.1.2 O Instituto Sabin

Após a realização do primeiro projeto social, em 1999, o número de ações, programas e projetos sociais aumentou e com isso cresceu também a necessidade de criar um núcleo responsável exclusivamente por desenvolver e coordenar essas atividades. Com este intuito, em 2005, foi inaugurado o Instituto Sabin. Este tem a missão de “coordenar e articular as ações de responsabilidade social junto aos setores público e privado e instituições sociais” (INSTITUTO SABIN, 2012b).

O Sr. Fábio Deboni expôs que a criação do Instituto Sabin permitiu o desenvolvimento de um trabalho social mais estruturado. De acordo com ele, a presença de um órgão responsável apenas pelas questões socioambientais proporcionou um melhor direcionamento para as ações do Instituto e para a disseminação da conscientização social pelo Laboratório. A partir da criação do Instituto Sabin, a cultura de responsabilidade social desta empresa foi formalizada.

O gerente executivo do Instituto disse que, caso fosse necessário determinar um marco da RSC no Sabin, este seria a criação do Instituto. Segundo o gerente,

“foi a partir desse momento que começou a existir uma política de responsabilidade social no Sabin, a partir do nascimento do Instituto, como uma resposta aos esforços que já aconteciam antes, mas talvez não com essa denominação de políticas de responsabilidade social”.

O Instituto foi constituído com a estrutura de uma OSCIP. De acordo com o Sr. Fábio Deboni, esta estrutura foi estabelecida após a realização de estudos que buscaram estabelecer a melhor forma de centralizar os trabalhos relativos à RSC dentro do Sabin. O gerente executivo do Instituto afirmou que esta escolha também foi embasada nos benefícios que este caminho traz, os quais são principalmente fiscais. Além disso, criar o Instituto como uma OSCIP possibilitou que o orçamento do Instituto aumentasse conforme o Laboratório fosse crescendo. Segundo o gerente, nos últimos anos é justamente isso que está acontecendo.

O Instituto, juntamente com seus parceiros, atua nos segmentos de saúde, educação, cultura, lazer, esporte, pesquisa e meio ambiente, focando no desenvolvimento de sustentabilidade, qualidade de vida e bem-estar das comunidades aonde intervém.

Suas atividades são realizadas sob os valores de: credibilidade, ética, inovação, ousadia, qualidade, respeito à vida, transparência e responsabilidade socioambiental – exatamente os mesmos valores adotados pelo Laboratório Sabin.

Até o ano de 2011, mais de 650 mil pessoas haviam sido beneficiadas com as ações do Instituto Sabin, segundo o Relatório de Gestão do Instituto Sabin de 2011.

Segundo o gerente executivo do Instituto, atualmente a OSCIP tem direcionado os seus esforços para trabalhar com políticas públicas no DF e no entorno. Ele tem trabalhado diretamente com o GDF e com várias de suas secretarias-chave – Secretaria de Estado de Saúde – SES, Secretaria de Estado da Mulher – SEM, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Transferência de Renda – SEDEST e Secretaria da Criança.

Além do gerente executivo, a estrutura organizacional do Instituto é formada por duas Embaixadoras (as próprias fundadoras do Laboratório Sabin, Sandra Costa e Janete Vaz), dois Presidentes, um Vice-presidente, um Diretor Administrativo, um Diretor Executivo, três integrantes do Conselho Fiscal, três integrantes do Comitê de Gestão, uma Orientadora do Projeto Pescar, uma Assistente de Projetos e uma Auxiliar Administrativa. Uma vez que o Laboratório Sabin é o ente mantenedor do Instituto, estão presentes dentro deste quadro executivos do próprio Laboratório.

#### 4.1.3 Ações e Projetos Sociais do Instituto Sabin

A partir dos recursos recebidos, em sua maioria pelo Laboratório Sabin, o Instituto Sabin realiza dezenas de ações sociais anualmente. Além das ações pontuais realizadas e apoiadas pelo Instituto, também são desenvolvidas ações e projetos sociais que são considerados a marca registrada do Instituto, como o Criança e Saúde, o projeto das Ludotecas, o projeto Pescar, o Junior Achievement, o programa de Prevenção à AIDS, as Oficinas de Prevenção, o projeto de Incentivo ao Esporte e a Unidade Móvel de Promoção à Saúde.

O projeto Criança e Saúde foi o primeiro projeto social do Laboratório Sabin. Foi iniciado em 1999 a partir da solicitação de exames laboratoriais gratuitos por parte de algumas entidades sociais que cuidam de crianças carentes. Atendendo a esta demanda, o Sabin realizou a primeira leva de exames e constatou, a partir dos resultados destes, que mais de 90% das crianças atendidas estava sendo afetada por algum tipo de verminose.

Esses resultados alarmantes despertaram no Sabin a vontade de atender um número ainda maior de crianças de forma constante. Assim criou-se o projeto Criança e Saúde. Este visa proporcionar a crianças carentes exames laboratoriais gratuitos e orientá-las sobre higiene e saúde, com o objetivo de reduzir o índice de verminoses entre essas crianças.

De acordo com os dados do próprio Instituto, sob a máxima de promover a saúde entre crianças vulneráveis socialmente, o projeto Criança e Saúde havia beneficiado, até o ano de 2011, mais de 10.000 crianças e aproximadamente 30 creches. Segundo o gerente executivo do Instituto, há uma alta solicitação por parte de creches pela intervenção do Sabin. As instituições assistidas são escolhidas por meio de um edital e permanecem sendo atendidas e monitoradas pelo Laboratório durante o período estipulado pelo edital.

O Instituto também trabalha com o Projeto Ludoteca. Este foi criado em 2008 com a intenção de proporcionar uma melhoria nos atendimentos realizados na rede pública do DF a crianças e adolescentes vítimas de violência, principalmente sexual, por meio de espaços lúdicos. Esses locais são chamados de ludotecas. Caracterizam-se como espaços onde crianças e adolescentes possuem a sua disposição jogos e recursos lúdicos e pedagógicos voltados a potencializar o atendimento psicológico e social do qual elas necessitam.

A ideia do Projeto Ludoteca foi, segundo o gerente executivo do Instituto Sabin, Sr. Fábio Deboni, de sua predecessora. Em razão de suas experiências pessoais, ela sabia da importância em se criar um ambiente propício ao atendimento a essas vítimas que as permitissem expressar sua visão e a interpretar o que lhes teria acontecido.

Desde a criação da primeira ludoteca, em 2008, até o ano de 2011, foram implantados vinte e dois espaços lúdicos em todo o DF. O Instituto Sabin estima

que, em média, cada ludoteca realiza mil atendimentos por ano e que, desde o início do projeto, mais de trinta mil crianças e adolescentes teriam sido beneficiados. A lista completa de todas as ludotecas abertas pelo Instituto Sabin no DF, com seus respectivos locais e anos de implantação, está presente no Anexo A deste trabalho.

Ao contrário do Projeto Ludoteca, a criação do Projeto Pescar não foi uma iniciativa do Sabin e data de 1976. Neste ano, o empresário Geraldo Linck, inspirado pelo provérbio chinês “se quiseres matar a fome de alguém, dá-lhe um peixe; mas se quiseres que ele nunca mais passe fome, ensina-o a pescar”, abriu as portas de sua empresa, a Lincks S.A., para que jovens em vulnerabilidade social aprendessem uma profissão (PROJETO, 2012).

Animadas com os resultados alcançados com o projeto na Links S.A., outras organizações socialmente responsáveis desejaram implantá-lo em suas localidades, o que foi feito pela primeira vez em 1988. A adesão de diversas empresas e instituições sociais fez com que, em 1995, fosse criada a Fundação Projeto Pescar, atual Rede Pescar, responsável por formar mais de 19.500 jovens em todo o Brasil (PROJETO, 2012).

O Projeto Pescar foi implantado no Sabin em 2004. Focou-se na capacitação profissional destinada a jovens entre 16 e 19 anos, estudantes de ensino médio da rede pública, provenientes de famílias de baixa renda, que nunca tiveram a oportunidade de realizar algum curso de capacitação profissional e que não estejam inseridos no mercado de trabalho.

Dentro do Laboratório Sabin, os jovens selecionados participam do curso de auxiliar administrativo e participam de aulas práticas no turno em que não estão na escola. Durante o período em que estão realizando o curso – período que varia de 8 a 11 meses – os alunos recebem benefícios monetários do Sabin, além de assistir a aulas que não fazem parte do curso de auxiliar administrativo. Ao final deste período de qualificação profissional, os jovens participam de uma cerimônia de formatura e são encaminhados para o mercado de trabalho.

É possível, neste momento, relacionar os projetos sociais citados até então com uma das estratégias de investimento em RSC indicada por Kotler e Lee (2005 apud OLIVEIRA, 2006): a filantropia estratégica. Seguindo a conceituação desta estratégia, o Sabin, por meio dos projetos Criança e Saúde, Ludoteca e Pescar,



auxilia diretamente instituições sociais relacionadas a uma causa específica. Nos casos citados, o cuidado de crianças carentes, o atendimento psicológico a crianças e adolescentes violentados e a educação de jovens carentes.

O Instituto trabalha, ainda, com outras causas, como àquela defendida pela Junior Achievement. Fundada em 1919, a instituição norte-americana sem fins lucrativos Junior Achievement é considerada a maior e mais antiga organização de educação prática em Negócios, Economia e Empreendedorismo do mundo. Atuante em 123 países e presente em todos os estados do Brasil, além do DF, essa associação educativa tem como objetivo “despertar o espírito empreendedor nos jovens de idade escolar, estimulando seu desenvolvimento social e facilitando o acesso ao mercado de trabalho” (INSTITUTO SABIN, 2012a).

Os programas educativos formulados pela Junior Achievement são aplicados junto aos jovens por meio de parceiros, como escolas e voluntários. No DF, a instituição é apoiada pelo Instituto Sabin e tem como presidente a Dra. Janete Vaz, embaixadora do Instituto Sabin. A parceria entre as duas instituições vai além do nível gerencial, uma vez que a Junior Achievement aplica o Programa “Miniempresas” junto às turmas do Projeto Pescar Sabin.

Outro projeto social realizado pelo Instituto Sabin remete ao ano de 1999. Nesta data, foi criado o Conselho Empresarial Nacional para Prevenção ao HIV/AIDS no Brasil (CENAIDS), cuja missão é:

“mobilizar o setor empresarial para o enfrentamento da epidemia de HIV/AIDS, fortalecendo o exercício da responsabilidade social e a sustentabilidade das empresas” (CONSELHO, 2012).

Juntamente com a criação do CENAIDS, nasceu o desejo de implantar um Conselho de Prevenção ao HIV/AIDS para cada estado brasileiro. O Instituto e o Laboratório Sabin, motivados a combater este grave problema de saúde pública, exerceram importante papel articulador no DF para a criação de uma unidade do Conselho na região. Esses esforços foram recompensados, uma vez que, em 2007, o Conselho Empresarial de Prevenção à AIDS do DF – o CEAIDS/DF – foi criado.

O CEADIS/DF, órgão vinculado à SES/DF e ao CENAIDS é presidido pela diretora técnica do Laboratório Sabin, Dra. Sandra Costa. Trata-se de um colegiado permanente e consultivo sobre prevenção do HIV o qual é formado por empresas públicas e privadas, empresas do Sistema S, organizações mantidas por empresas

e organismos internacionais. As principais premissas que regem o trabalho desses membros são:

o estabelecimento de diretrizes e políticas destinadas à promoção de ações voltadas à prevenção das DST/HIV/AIDS nas empresas do DF, bem como estratégias para o controle de epidemia de HIV por meio de sensibilização e mobilização do setor empresarial (INSTITUTO SABIN, 2012b).

O Instituto Sabin atua no CEAIDS/DF coordenando as suas reuniões e promovendo ações de prevenção e combate à AIDS no DF. Uma dessas ações é a Oficina do Sexo Seguro, que tem como objetivo principal a conscientização da população sobre a importância da prevenção de doenças sexualmente transmissíveis. Trata-se de uma oficina educativa que é oferecida a organizações parceiras do Instituto e do Laboratório Sabin. Nela são apresentadas informações sobre os meios contraceptivos e sobre como utilizá-los, além de ser um momento para esclarecer dúvidas frequentes sobre sexo.

Outra oficina de prevenção organizada pelo Instituto Sabin é a Oficina de Prevenção do Câncer de Mama. Ela tem como objetivo “conscientizar as mulheres sobre a importância do exame de toque e dos exames periódicos” (INSTITUTO SABIN, 2012b) e é oferecida nas unidades do Laboratório Sabin. É realizada também em empresas do DF que desejam repassar essas informações a suas funcionárias.

O Instituto Sabin também desenvolve a RSC por meio de programas de incentivo à prática de esportes. O objetivo desta ação é aumentar a qualidade de vida dos colaboradores do Sabin, de seus familiares e de participantes de projetos e ações sociais. Isto ocorre através da participação destes em eventos esportivos. Atualmente, o Sabin conta com uma equipe com mais de 400 atletas, a maioria deles praticantes de corrida, e mantém parceria com a Escolhinha de Atletismo Talentos nas Ruas, da Ceilândia – a ESCOT.

#### **4.1.3.1 Considerações sobre as ações e os projetos sociais do Instituto Sabin**

Todos esses projetos e programas desenvolvidos pelo Instituto Sabin concentram os principais esforços do Instituto, mas não são as únicas atividades sociais por ele realizadas. No Anexo 2 são apresentadas todas as ações, projetos e campanhas sociais, internas e externas, nos quais o Instituto participou, apoiou ou realizou no ano de 2011. Neste anexo são destacadas também o número de pessoas que o Instituto estima ter impactado por atividade. Segundo estimativa apresentada no

Relatório de Gestão do Instituto Sabin de 2011, 130.794 pessoas, no total, foram impactadas pelas atividades desenvolvidas pelo Instituto no ano de 2011.

Uma constatação importante foi feita ao se analisar todas as atividades sociais das quais o Instituto Sabin participou ou realizou no ano de 2011. Foi possível identificar que o Sabin adota como estratégias de investimento em RSC a filantropia estratégica, o voluntariado corporativo, o patrocínio e a ação social responsável. Isto demonstra que o Instituto Sabin realiza quatro das seis estratégias de RSC descritas por Kotler e Lee (2005 apud OLIVEIRA, 2006). O Quadro 4.1 compara o número de estratégias de RSC indicadas por Kotler e Lee (2005 apud OLIVEIRA, 2006) com o número de estratégias de RSC desenvolvidas pela organização estudada.

<b>Estratégias de investimento em RSC segundo Kotler e Lee (2005 apud OLIVEIRA, 2006)</b>	<b>Estratégias de investimento em RSC segundo Kotler e Lee (2005 apud OLIVEIRA, 2006) encontradas no Sabin</b>
Filantropia Estratégica	Filantropia Estratégica
Voluntariado Corporativo	Voluntariado Corporativo
Marketing Social Corporativo	Patrocínio
Marketing de Causa Social	Ação Social Responsável
Patrocínio	
Ação Social Responsável	

Quadro 4.1: Comparação entre as estratégias de investimento em RSC encontradas em Kotler e Lee (2005 apud OLIVEIRA, 2006) e na organização estudada.

Fonte: Elaborado pela autora.

A filantropia estratégica está presente, por exemplo, quando o Instituto seleciona creches, no caso do Projeto Criança e Saúde, para serem assistidas pelo Laboratório durante um período determinado de tempo. Este projeto exemplifica a contribuição direta do Instituto Sabin para uma instituição de caridade relacionada com uma causa específica. Corrobora, assim, com a conceituação de Kotler e Lee (2005 apud OLIVEIRA, 2006) para filantropia estratégica, destacada no capítulo 2.

O voluntariado corporativo também é uma das estratégias de RSC do Sabin. Em alguns momentos durante a sua entrevista, o gerente Fábio Deboni deixou claro que o Instituto Sabin depende dos colaboradores do Laboratório Sabin para desempenhar todas as suas ações sociais. Para que isso ocorra, o Laboratório incentiva a participação de seus colaboradores em eventos realizados pelo Instituto, propiciando, assim, o surgimento de novos voluntários “dispostos a doarem seu

tempo, suas habilidades e seus trabalhos físicos” (KOTLER; LEE, 2005 apud OLIVEIRA, 2006) por uma causa defendida pelo Instituto Sabin.

Não foi citado pelos gerentes do Sabin, entretanto, a presença de fatores motivacionais, como uma gratificação financeira ou um abono de falta, para incentivar os funcionários do Laboratório a se voluntariarem para a realização de trabalho social, situação não tão comum para casos de voluntariado corporativo, como afirma Garay (2001).

A terceira estratégia de investimento em RSC, segundo Kotler e Lee (2005 apud OLIVEIRA, 2006), é o patrocínio. Este se refere ao ato de apoiar ou contribuir por meio de diversos recursos a uma causa social. O Sabin adotou essa estratégia ao apoiar o evento Feijão da Vida e doar camisetas para alunos e professores da ESCOT.

Por fim, também foi possível identificar a ação social responsável como uma das estratégias de investimento em RSC adotadas pelo Sabin. Segundo, Kotler e Lee (2005), esta estratégia diz respeito a conduzir práticas de negócio e investimentos prudentes para apoiar uma causa social relacionada ao bem-estar da comunidade e à proteção do meio ambiente (KOTLER; LEE, 2005 apud OLIVEIRA, 2006).

Sendo assim, ao criar o Instituto Sabin, novos projetos e ações socioambientais foram realizados, assim como foi criada uma grande sequência de práticas éticas e sustentáveis que visam, justamente, propiciar o bem-estar das comunidades aonde o Instituto intervém e aumentar a consciência socioambiental dessas pessoas.

A partir das informações obtidas na entrevista com o Sr. Fábio Deboni, no Relatório de Gestão do Instituto Sabin de 2011 e no sítio do Instituto, foi possível compreender que a RSC praticada pelo Laboratório Sabin, muitas vezes por meio do Instituto Sabin, não possui apenas um caráter assistencialista, como foi possível ver nos tópicos acima e no Anexo 2.

Seguindo o modelo de estratégias de RSC de Ashley (2004), pode-se dizer que o Laboratório Sabin também orienta a sua RSC para outros *stakeholders*, como, por exemplo, os seus colaboradores. Corroborando com as ideias apresentadas pelo autor, a gerente do Sistema Integrado de Gestão do Laboratório afirmou que a RSC também está presente no sistema de gestão de pessoas da empresa, uma vez que o Laboratório considera ter uma “preocupação social muito grande com os seus

próprios colaboradores”. Essa preocupação é ainda mais notável quando se leva em consideração o fato de o Sabin ser considerado há alguns anos como uma das 100 melhores empresas para se trabalhar segundo o GPTW.

O Laboratório Sabin também se relaciona com o GDF e muitas de suas secretarias para desempenhar a RSC, mas não com o objetivo restrito de cumprir as obrigações legais, como afirma Ashley (2004). De acordo com o Sr. Fábio Deboni, o Instituto Sabin trabalha frequentemente com políticas públicas locais. Mesmo assim, não atua estritamente como seguidor de ordens, mas muitas vezes como articulador de ações, auxiliando os órgãos locais com tarefas que, para eles, seriam de difícil execução. Na visão do gerente executivo do Instituto Sabin,

“o aporte que o Instituto dá para o GDF é um aporte muito grande, já que muitas coisas, no curto a médio prazo, ele não tem condições de desempenhar. Nem que ele quisesse. Ele não conseguiria viabilizar muitas coisas por dificuldades burocráticas”.

Essa visão confirma a postura do Instituto Sabin de não realizar apenas o mínimo exigido pelas leis, mas de tomar a frente em assuntos que, inicialmente, são de responsabilidade, muitas vezes, de órgãos públicos.

Em relação aos seus fornecedores, o Laboratório Sabin também acredita atuar de forma socialmente responsável. A Sra. Sandra Regina disse que o Laboratório Sabin tem um programa chamado “Programa Parceria do Bem”, voltado somente para fornecedores. Este programa tem como objetivo desenvolvê-los com base nas dificuldades de gestão por eles apontadas.

Segundo a Sra. Sandra Regina, o programa funciona da seguinte forma:

“todo ano a gente formula um tema diferente baseado no que os fornecedores vão citando durante as auditorias como as suas maiores dificuldades. Como são auditados 20 fornecedores por ano para que a gente se certifique de que eles estão seguindo o padrão de qualidade por nós exigido, a gente tem a resposta de 20 empresas. Então, baseado nessas informações, o Sabin realiza o “Programa Parceria do Bem” que é um workshop com esses temas, seguido por um *talkshow* de perguntas e respostas.”

A gerente do Sistema Integrado de Gestão do Laboratório Sabin disse que o fato de existir esse desenvolvimento mútuo entre Sabin e fornecedores já caracteriza uma prática de responsabilidade social.

Por fim, segundo Ashley (2004), o Instituto Sabin possui RSC com orientação para a publicação de relatórios e promoção da marca. Esta orientação existe porque o Instituto publicou pela primeira vez, em 2011, um relatório sobre a gestão do Instituto

e o balanço social da instituição. De acordo com Ashley (2004), ao seguir o marketing social, as organizações se tornam mais transparentes, aumentam a divulgação das suas ações e acabam atraindo mais atenção para as suas causas. Isto parece ser o que ocorre com o Instituto atualmente.

As diferentes posturas que o Laboratório Sabin possui por meio de sua RSC pode indicar que aquela motivação inicial em se praticar RSC – influência das dirigentes – pode estar se modificando aos poucos. Sugere-se, assim, que é possível haver uma mutação nas motivações das organizações em serem socialmente responsáveis. No caso do Laboratório Sabin, iniciou-se a RSC devido à influência da postura social de suas donas. Mas ao longo do tempo passou-se a se preocupar com a atração e retenção de profissionais de qualidade e com a melhoria de sua imagem frente à sociedade de forma geral, por exemplo. Isso permite indicar que os motivos para se adotar RSC podem fazer parte de um processo: no começo dele, o valor pessoal dos dirigentes tem um peso grande nesta decisão, mas, na medida em que a organização vai crescendo, novas motivações ligadas aos demais *stakeholders* da organização vão surgindo.

Também atrelado à imagem e à marca Sabin, o gerente executivo do Instituto disse que a divulgação das atividades sociais por ele realizadas é feita por meio do site e de sua página no Facebook. No ano de 2011, o número de acessos mensais ao site aumentou 33% em relação ao ano anterior, de 2.894 para 3.840 (RELATÓRIO, 2012, p.6). Isso mostra uma procura maior por informações sobre o Instituto e suas ações. Além disso, o Instituto conta com a Assessoria de Imprensa do Laboratório Sabin para dispersar ainda mais as suas ações, trabalho considerado pelo Sr. Fábio Deboni como muito importante para divulgar as ações do Instituto.

Contudo, a Sra. Sandra Regina admite que o Sabin externaliza muito pouco aquilo que é desenvolvido pelo Instituto. A gerente afirmou que alguns clientes a abordam surpresos com a quantidade de ações do Instituto e com o pouco que eles sabiam sobre elas. Apesar de concordar com a importância da divulgação da RSC, ela disse não ser possível contar tudo. Nas palavras da gerente,

“a Dra. Janete sempre disse que o reconhecimento viria, de alguma forma. Não precisamos ficar estimulando as pessoas a virem no Sabin por causa disso. Essa cultura vai ser percebida, sem a necessidade de a gente ficar contando todas as nossas ações”.

A declaração acima mostra que, por mais que o Laboratório Sabin realize ações de RSC interna e externamente, visando não apenas auxiliar comunidades carentes, mas também trabalhar a RSC com seus funcionários e seus pacientes, esta organização ainda não se caracteriza como uma organização com marketing societal. Não por faltar uma perspectiva socialmente responsável em todas as etapas de seu processo produtivo, mas por deixar a desejar na quantidade de estratégias de marketing com vistas a exteriorizar as ações e os projetos sociais desenvolvidos pelo Laboratório Sabin.

## **4.2 Stakeholders do Laboratório Sabin**

As entrevistas com os gerentes representantes do Instituto e do Laboratório Sabin tiveram como um dos objetivos identificar os *stakeholders* do Laboratório. Apesar do grande conhecimento de quem são os atores com quem o Laboratório Sabin mais se relaciona, estes representantes não indicaram ter sido realizada anteriormente por esta organização um mapeamento dos seus *stakeholders*.

De acordo com os gerentes Fábio Deboni e Sandra Regina, os grupos que se relacionam com o Laboratório e que exercem alguma influência sobre ele são: governo, funcionários, fornecedores, concorrentes e clientes – considerados pelo Laboratório como sendo pacientes, médicos e convênios.

O tópico 4.2.1 traz os comentários dos gerentes sobre cada grupo de interesse e os argumentos que embasaram a classificação de cada um deles. No tópico 4.2.2 serão apresentados os *stakeholders* definitivos.

### **4.2.1 Classificação dos *Stakeholders***

Com o auxílio do quadro de classificação de *stakeholders*, construído a partir das proposições e atributos de Mitchell, Agle e Wood (1997), os gerentes comentaram a importância de cada *stakeholder*, indicando quais possuem poder, legitimidade e urgência na relação com o Laboratório Sabin. O Quadro 4.2 resume essa classificação.

<i>Stakeholders</i> do Laboratório Sabin	Classificação dos <i>stakeholders</i> do Laboratório Sabin segundo a tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997)
Governo	Dominante (possui poder e legitimidade)
Funcionários	Dominante
Fornecedores	Adormecido (possui apenas poder)
Concorrentes	Dominante
Clientes	Definitivo (possui poder, legitimidade e urgência)

Quadro 4.2: Classificação dos *Stakeholders* do Laboratório Sabin.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Foi possível identificar que não há, para o Laboratório Sabin, *stakeholders* arbitrários, dependentes, perigosos ou reivindicadores. Isso reforça a teoria de Mitchell, Alge e Wood (1997) de que cada organização encara os seus *stakeholders* de forma diferente, não sendo necessário ter *stakeholders* preenchendo todas as classificações existentes.

Além de listar e classificar os *stakeholders* do Laboratório Sabin, os tópicos a seguir também apresentam informações sobre como a RSC está presente na relação do Sabin com os seus *stakeholders*.

#### **4.2.1.1 Governo**

Ao tratar do governo, a gerente Sandra Regina se refere ao Governo Federal. De acordo com ela, este *stakeholder* tem o poder de modificar leis, ou seja, detém recursos coercitivos. Esse poder pode afetar bastante o Laboratório, principalmente quando a mudança ocorre em legislações sobre convênios, uma vez que alterações nessa área afetam diretamente o negócio do Sabin.

O Governo Federal também possui legitimidade. Esta se relaciona com o poder exposto acima. Isto porque quaisquer mudanças nas leis vigentes ou instituições de novas regulações têm influência significativa na operacionalização das ações e nas estratégias do Laboratório. Ou seja, essas modificações são bastante relevantes para os seus dirigentes, o que demonstra a importância que estes dão às ações governamentais.

Segundo a gerente, o Governo não possui, contudo, urgência. A representante do Laboratório disse que, devido à participação desta empresa na realização de políticas públicas, principalmente no âmbito local, há um relacionamento próximo e



de confiança mútua entre as partes. Sendo assim, ela acredita que o Laboratório não é pressionado por este *stakeholder*.

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), ao possuir poder e legitimidade, e não urgência, este *stakeholder* é classificado como dominante. Dessa forma, tem importância significativa para o Laboratório Sabin, devendo ser tratado com muita atenção por esta organização.

Por sua vez, em relação ao Instituto Sabin, e, de forma geral, à RSC do Sabin, a relação é mais próxima com o governo local. Como *stakeholder*, este possui bastante poder e legitimidade, já que atua muitas vezes como parceiro do Instituto. Como visto, muitas parcerias são realizadas entre o Sabin e o governo, nas quais é o governo quem busca o Sabin.

Essa parceria entre governo local e o Instituto Sabin contradiz a afirmativa de Levitt (1958). O autor afirma que as organizações privadas não devem desenvolver atividades sociais por serem estas de responsabilidade do governo. Carroll (1979), por sua vez, acredita que as empresas devem expandir o seu papel empresarial, indo além de seu escopo econômico e de suas obrigações legais. Percebeu-se que o Laboratório Sabin não apenas saiu da sua esfera lógica, como se uniu ao governo local para desenvolver ações de RSC.

Voltando para a relação entre o GDF e o Instituto Sabin, o gerente executivo do Instituto disse existir uma relação de influência equilibrada entre o governo e o Instituto. Isso se deve ao fato de que, segundo o gerente, há momentos em que o Instituto recebe demandas do governo e outros em que age como articulador, demandando ações daquele. Nesta relação é possível identificar a forte legitimidade do governo local frente às ações do Instituto. Da mesma forma, quando uma demanda chega por parte do governo e é aceita pelo Instituto, deve ser atendida dentro de um prazo, normalmente pequeno, exigindo rapidez nas respostas deste.

Como o objetivo desta parte da pesquisa foi identificar e classificar os *stakeholders* do Laboratório, a classificação do governo permanece sendo a de um *stakeholder* dominante.

#### **4.2.1.2 Funcionários**

Os funcionários, por sua vez, são considerados pelo Laboratório a base de todo o seu trabalho. O Sabin depende muito dos seus colaboradores e, por isso, escuta o

que eles têm a dizer sobre sua gestão e seus procedimentos. Dessa forma, os colaboradores possuem poder porque detêm vários recursos que tornam o Laboratório Sabin dependente deles, tais como conhecimentos, habilidades e a própria mão de obra que eles representam.

Por outro lado, eles também possuem legitimidade porque o Sabin reconhece a importância da opinião de seus funcionários para a continuidade dos serviços prestados pelo Laboratório. Tendo em vista que a empresa possui uma política de gestão de pessoas muito elogiada, interna e externamente, assim como uma preocupação muito grande com o bem-estar de seus funcionários, os gerentes comentaram que não existe pressão por conta dos colaboradores para que suas sugestões ou demandas sejam aceitas imediatamente.

Assim sendo, não há urgência na resposta a ser dada aos funcionários, porque, segundo a gerente Sandra Regina, eles entendem sua importância para o Laboratório e sabem que no momento certo ações voltadas para eles serão realizadas. Sem urgência, mas detendo poder e legitimidade, esse *stakeholder* pode ser classificado como dominante.

Em relação à preocupação social, a gerente disse que normalmente a influência da responsabilidade social parte do Sabin e não dos funcionários. Para ela, ser socialmente responsável não é pré-requisito para a seleção de novos colaboradores, apesar de ser considerado um atributo bastante valorizado no Laboratório. Segundo a Sra. Sandra Regina,

“a mentalidade de ser socialmente responsável é algo que é desenvolvido quando eles entram no Sabin. E não pode ser o fator determinante para a escolha de um colaborador, porque a nossa maior preocupação aqui acaba sendo com a capacidade técnica da pessoa, mas é considerado pelo Sabin um diferencial, afinal, isso é valorizado pela cultura do Sabin”.

#### **4.2.1.3 Fornecedores**

Os *stakeholders* fornecedores detêm os recursos materiais e tecnológicos necessários para que o Laboratório funcione. Isso os caracteriza como detentores de poder dentro desta relação, afinal, o Sabin depende da qualidade do produto e do serviço pós-venda oferecido por eles.

A legitimidade dos fornecedores, contudo, é questionável. De acordo com o testemunho da gerente, um dos poucos momentos em que o Sabin adota sugestões vindas desses *stakeholders* é na preparação do Programa Parceria do Bem. Nestas

ocasiões, o Sabin pergunta para os fornecedores quais são as suas maiores dificuldades. Sendo assim, o Programa é desenvolvido com base no que os fornecedores falam, demonstrando que o Sabin leva em consideração aquilo que é proposto por eles. Sugere-se, assim, a presença de legitimidade destes.

Entretanto, essas sugestões surgem apenas após o questionamento feito pelo Sabin, o que mostra que essas informações não são repassadas de forma ativa pelos fornecedores. Além disso, sem essas consultas aos fornecedores, o Sabin continuaria desempenhando as suas atividades normalmente, ou seja, a opinião dos fornecedores não afeta o desempenho do Laboratório.

Esses *stakeholders* também não possuem urgência. Nesta relação, é o Laboratório quem impõe pressão para o cumprimento de prazos, e não os fornecedores quem exigem urgência na resposta de suas demandas. Os fornecedores possuem, dessa forma, apenas poder, podendo ser caracterizados como *stakeholders* adormecidos, exigindo apenas monitoramento.

Por fim, voltando o enfoque para a RSC, a relação entre o Laboratório e os seus fornecedores vai além da relação comercial. Existe entre os dois uma parceria para as realizações de ações e projetos sociais. Segundo a Sra. Sandra Regina,

“hoje o Sabin busca os fornecedores para realizar diversas ações sociais e ambientais, atuando como parceiros. Os fornecedores abraçam a causa junto com o Sabin”.

#### **4.2.1.4 Concorrentes**

Os concorrentes são *stakeholders* que, de acordo com a Sra. Sandra Regina, possuem poder em relação ao Sabin uma vez que detêm informações a que o Laboratório Sabin não tem acesso. Essas informações dizem respeito aos serviços oferecidos pelos outros laboratórios, aos procedimentos por estes utilizados, ao conhecimento do nicho de mercado no qual atuam e ao modelo de gestão por eles adotado. Além disso, qualquer ação de um desses concorrentes que venha a alterar o mercado de laboratórios é uma ação que afeta o Sabin.

Por outro lado, há muito benchmarking entre os laboratórios, o que indica a importância de se observar e ouvir o que os outros concorrentes têm a mostrar sobre os seus modelos técnicos e de gestão, demonstrando a existência do atributo legitimidade.

Dessa forma, estes *stakeholders* podem ser classificados como dominantes, uma vez que possuem legitimidade e poder.

#### **4.2.1.5 Clientes**

Por fim, os clientes – grupo formado por pacientes, médicos e convênios – foram citados nas entrevistas como sendo os *stakeholders* mais importantes para o Laboratório, possuindo os três atributos que caracterizam um *stakeholder* definitivo: poder, legitimidade e urgência. Devido a sua importância para este trabalho, esses *stakeholders* serão tratados com maior destaque no tópico a seguir.

### **4.2.2 Stakeholders Definitivos**

Ao ser questionada sobre quais seriam os *stakeholders* que mais influenciam o Laboratório Sabin, a gerente do Sistema Integrado de Gestão do Laboratório indicou que, sem dúvida, são os clientes da empresa. Para ela, são estes os *stakeholders* que detêm mais poder, legitimidade e urgência na relação com o Laboratório.

#### **4.2.2.1 O Poder dos Clientes**

Os convênios, primeiramente, detêm poder porque podem determinar qual laboratório um paciente vai escolher. Caso um convênio deixe de cobrir os serviços oferecidos pelo Laboratório Sabin, é mais provável que o paciente escolha outro laboratório que tenha cobertura do plano de saúde ao invés pagar o valor inteiro dos exames laboratoriais oferecidos pelo Sabin.

O poder dos convênios também está ligado ao fato deles, segundo a gerente Sandra Regina, proverem mais de 80% do faturamento do Laboratório. Ao possuir tamanho poder sobre os recursos financeiros e orçamentários, os convênios tornam-se *stakeholders* de enorme destaque dentro do Laboratório e exigem uma atenção especial por parte da gerência.

Os médicos, por sua vez, possuem o recurso simbólico de indicar os seus pacientes aos laboratórios de sua preferência, o que faz com que os médicos possuam o mesmo poder dos convênios: direcionar a escolha dos pacientes. A esse respeito, a gerente Sandra Regina disse que a força dos médicos e dos convênios é muito grande para o Laboratório Sabin. De acordo com a gerente:

"dificilmente um paciente vai para um laboratório que ele quer. Primeiro, porque o paciente tem um convênio, logo, ele já sabe para quais laboratórios ele pode ir.

Segundo, porque o paciente tem um médico que o orienta e este médico tem o poder de direcionar para onde enviar o paciente".

A legitimidade dos médicos frente aos pacientes é enorme devido à confiança inquestionável (pelo menos por aqueles que não possuem conhecimentos na área médica) que os primeiros passam para os segundos. Dessa forma, o poder que os médicos têm de influenciar os pacientes é também exercido sobre o Laboratório Sabin, cujo impacto é bastante significativo.

Os pacientes também foram apontados pelos gerentes como detentores de muito poder na relação com o Laboratório Sabin porque, nas palavras da gerente Sandra Regina, "eles são a razão de existir do Sabin". Sem pacientes para realizar os exames oferecidos pelo laboratório, o Sabin não tem como se manter. Ou seja, o poder exercido pelos pacientes é enorme, extremamente decisivo para a existência do Laboratório Sabin.

#### **4.2.2.2 A Legitimidade dos Clientes**

Os clientes também foram citados como os *stakeholders* de maior legitimidade para o Laboratório Sabin. A legitimidade dos convênios está presente quando o Sabin realiza mudanças no seu sistema de atendimento ou nos tipos de exames oferecidos visando se adequar às necessidades sentidas pelos convênios.

A legitimidade dos médicos é sentida muitas vezes por meio de considerações técnicas, através da indicação de novos métodos e equipamentos que visam aumentar a qualidade e a confiabilidade dos resultados laboratoriais. O ponto de vista destes profissionais é de extrema importância para o desenvolvimento tecnológico do Laboratório Sabin, sendo muito bem visto pelos gestores da empresa.

A legitimidade dos médicos também é bem nítida quando eles encaminham algum paciente carente, para uma unidade do Laboratório Sabin e este exame é realizado sem julgamento sobre o encaminhamento do médico. O Sabin confia no discernimento dos médicos quando estes pedem cortesias para seus pacientes e realiza os exames sem custos.

Os pacientes, por sua vez, possuem muita legitimidade, visto que todas as atividades relacionadas à realização de exames impactam na visão dos pacientes sobre o Laboratório. Insatisfações ou sugestões relacionadas à alguma dessas etapas precisam ser identificadas, o que torna a opinião dos pacientes de imensa

importância para a melhoria desses pontos de insatisfação. A legitimidade desses *stakeholders* também pode ser vista através das mudanças de metodologias, das melhorias de equipamentos e da agilidade dos processos laboratoriais.

#### **4.2.2.3 A Urgência dos Clientes**

Os gerentes também afirmaram que os clientes são os *stakeholders* que possuem de forma mais explícita o atributo urgência. Uma ênfase especial foi dada aos clientes pacientes. A gerente Sandra Regina disse que

“a urgência é maior principalmente por parte dos pacientes, afinal, como o serviço oferecido pelo Sabin não é o tipo de serviço do qual as pessoas gostem, elas acabam sempre deixando para a última hora. Assim, elas precisam ter respostas rápidas para os seus exames. Por isso, os clientes – pacientes detêm esse atributo”.

Esse mesmo cenário também justifica parte da urgência dos *stakeholders* médicos, pois, dependendo do caso, pacientes e médicos precisam de resultados rápidos dos exames realizados para dar prosseguimento no diagnóstico ou tratamento. Como alguns dos exames realizados pelo Laboratório Sabin podem levar algumas semanas para entregar resultados, muitas vezes o Laboratório é pressionado pelos médicos.

Tanto para pacientes como para médicos, a presença do atributo urgência é bastante clara, principalmente ao se pensar nas consequências de não atender aos pedidos desses *stakeholders* a tempo. A insatisfação com o tempo de entrega ou com a demora de algum resultado de exame pode determinar a escolha no futuro por outro laboratório.

Para os convênios, contudo, os gerentes não apresentaram um exemplo claro que justificaria a presença do atributo urgência na relação desses *stakeholders* com o Laboratório Sabin. Apesar disso, a gerente Sandra Regina ter afirmado que todos os clientes – o que inclui os convênios – exigem respostas rápidas às suas demandas.

### **4.3 Relação entre a Orientação para o Mercado do Sabin e a sua Responsabilidade Social Corporativa**

Almejando alcançar empiricamente o objetivo específico de descrever como as práticas de RSC do Laboratório Sabin são percebidas pelos seus *stakeholders*

definitivos, buscou-se identificar se o Laboratório Sabin influencia seus *stakeholders* definitivos a serem mais socialmente responsáveis – caracterizando-se como uma organização que dirige o seu mercado para fins sociais, ou seja, *driving market* – ou se o Laboratório Sabin é influenciado pelos seus *stakeholders* definitivos a ser mais socialmente responsável – caracterizando-se como uma organização dirigida pelo mercado, ou seja, *market driven*. Vale destacar que essa identificação foi feita sob a ótica da responsabilidade social.

Visando obter resultados mais fiéis à realidade, buscou-se investigar a visão do próprio Laboratório Sabin e também dos representantes dos *stakeholders* definitivos sobre esta relação de influência envolvendo RSC. Os tópicos 4.3.1 e 4.3.2 têm como intuito apresentar o ponto de vista desses atores separadamente.

Após coletar informações de ambos os lados investigados, foi possível julgar a orientação para o mercado do Laboratório Sabin sob a ótica da RSC perante cada um dos *stakeholders* definitivos e, com isso, atingir o objetivo geral deste estudo.

#### 4.3.1 A responsabilidade social e a relação de influência entre Sabin e os *stakeholders* definitivos sob a ótica do Sabin

A gerente Sandra Regina disse que, de forma geral, o Laboratório Sabin influencia a totalidade de seus *stakeholders* a serem mais socialmente responsáveis. Ela comentou a relação do Laboratório e de ações envolvendo RSC com fornecedores, funcionários, sociedade de forma geral e clientes. Em todas essas relações a gerente citou haver uma influência maior por parte do Sabin para que os *stakeholders* pensassem de forma socialmente responsável, além de haver situações em que o próprio Laboratório realiza ações de RSC voltadas para alguns desses *stakeholders*.

##### **4.3.1.1 O ponto de vista sobre a relação com os *Stakeholders* Pacientes**

Focando apenas nos *stakeholders* definitivos, os clientes – pacientes, médicos e convênios –, a gerente do Sistema Integrado de Gestão do Laboratório Sabin afirmou que, dentre eles, aquele que, na visão dela, é menos influenciado pela postura socialmente responsável do Sabin são os pacientes. De acordo com a gerente, a presença ou não de RSC não é um fator determinante para que os pacientes escolham um laboratório. O que determinaria a escolha do paciente seria,

como dito anteriormente, o direcionamento dado por convênios e médicos, e não as ações sociais realizadas pelo laboratório.

Segundo a gerente, o próprio Laboratório Sabin reconhece que o negócio dele é fazer exames e que ainda é difícil presenciar casos em que o paciente escolhe o Laboratório Sabin simplesmente pelo seu caráter social. Ainda assim, a gerente disse:

"Nós não precisamos ficar estimulando as pessoas a virem no Sabin por causa dos nossos projetos sociais. Afinal, o nosso negócio é fazer exames, a gente tem que contar o que a gente faz em relação a isso e, indiretamente, ser percebido como uma empresa que vai além disso, que faz muito pela sociedade".

A partir da fala dos gerentes, foi possível identificar que o Laboratório Sabin não possui o poder de influenciar os seus pacientes a modificarem sua postura social ou não tem conseguido motivar esta mudança. Isto indica a falta de influência que o Laboratório Sabin tem na sua relação com seus pacientes quando o assunto é RSC.

Por outro lado, ainda que a RSC do Laboratório Sabin não influencie de forma clara os seus pacientes a serem mais socialmente responsáveis, os gerentes citaram que a relação inversa também não é muito recorrente, ou seja, é difícil ver os pacientes influenciarem de alguma forma o Laboratório Sabin a ser mais socialmente responsável. Isso ocorre porque, ainda que as sugestões provenientes desses *stakeholders* sejam levadas em consideração pelo Laboratório – informações estas normalmente coletadas através de pesquisas de satisfação –, não é comum nos dias de hoje chegar demandas sociais que ainda não tenham sido atendidas pelo Sabin.

De acordo com o gerente Fábio Deboni, os pacientes não costumam incitar a realização de outras ações. Ao contrário, eles têm, de forma cada vez mais frequente, reconhecido e elogiado as ações que vem sendo realizadas e apoiadas pelo Instituto Sabin. A gerente Sandra Regina completou esse raciocínio falando que, como o Instituto Sabin tem hoje um serviço bastante diferenciado, atingindo uma série de segmentos diversos da sociedade, não sobrou muitas áreas de atuação que ainda não tenham sido contempladas por ele em seus projetos e suas ações sociais.

#### **4.3.1.2 O ponto de vista sobre a relação com os *Stakeholders* Médicos**

Na relação com os médicos, por outro lado, ao responder se o Sabin é influenciado pelos *stakeholders* médicos a realizar ações socialmente responsáveis ou o se



Sabin influencia esses *stakeholders* de forma que estes sejam mais socialmente responsáveis, a gerente do Sistema Integrado de Gestão do Laboratório Sabin disse que, até pouco tempo, o Sabin influenciava os médicos, mas que agora esta relação de influência está se tornando mais equilibrada.

A gerente Sandra Regina disse que, antigamente, os médicos se preocupavam apenas com a parte técnica oferecida pelos laboratórios e não pensavam em RSC como um diferencial para a preferência por um laboratório. De acordo com ela, as ações sociais realizadas pelo Sabin precisavam ser expostas de forma mais clara para a área médica para que eles pudessem ver que poderiam praticar a responsabilidade social com pacientes desfavorecidos economicamente por meio da realização de exames laboratoriais.

A influência sobre a qual a gerente comenta está relacionada, principalmente, à ação de distribuição de cortesias para a área médica, para que os médicos possam encaminhar ao Laboratório pessoas de baixa renda que, em condições normais, não teriam como pagar pela realização de tais exames. O Sabin acredita que, desta forma, vem incentivando o meio médico de Brasília a atender mais pessoas carentes sem cobrar por isso. Segundo a gerente, ao distribuir cortesias e ao realizar exames laboratoriais para pacientes de baixa renda, o Laboratório Sabin incentivou os médicos a também atender pacientes carentes, garantindo a continuidade da ação social durante todo atendimento a este paciente.

Atualmente, a relação de influência se torna um pouco mais equilibrada porque, segundo os gerentes do Sabin, os médicos estimulam a postura social do Sabin e vice-versa. Contudo, o estímulo que vem por parte dos médicos é praticamente uma resposta ao estímulo dado pelo Laboratório Sabin. O Sabin indicava para os médicos que eles poderiam encaminhar pacientes de baixa renda para a realização de exames e, em contrapartida, esperava que os médicos também não cobrassem as próximas consultas desses pacientes.

O equilíbrio do qual a gerente Sandra Regina comenta indica, na verdade, que os médicos estão mais conscientes sobre todas as possibilidades que eles possuem de tornarem-se profissionais ainda mais humanizados. Ao perceber que essa postura foi internalizada pelos médicos, o Laboratório Sabin não sente mais a necessidade de influenciar esses *stakeholders* tão intensivamente como fazia até pouco tempo atrás.

Sobre essas mudanças na relação de influência e sobre o caminho que o Sabin percorreu até atingir esse patamar de equilíbrio, a gerente Sandra Regina comentou o seguinte:

“No início, a gente influenciava muito mais, precisávamos puxar essa visão deles no começo. Aos poucos nós fomos mudando essa história. Hoje a gente percebe que os médicos já sabem que o Sabin tem essa prática social, os médicos já perceberam que essa é a cultura do Sabin. Hoje o médico, já sabendo disso, passa a ser também uma pessoa, um profissional mais consciente e acompanha as ações sociais incentivadas inicialmente pelo Laboratório Sabin”.

A iniciativa social do Sabin também gerou outros efeitos frente à comunidade médica. A gerente comentou que os médicos indicam a realização de exames no Laboratório Sabin quando eles atendem pessoas de baixa renda e que, graças às cortesias e à tabela de preços social oferecida pelo Sabin aos pacientes carentes, o Laboratório Sabin passou a ser, no DF, a primeira opção dos médicos ao atenderem esse tipo de pacientes.

Ainda sobre a relação com os *stakeholders* médicos, os gerentes do Sabin citaram que há reconhecimento por parte dos médicos das ações sociais feitas pelo Sabin, há estímulo por parte dos médicos para que sejam realizadas mais ações sociais pelo Sabin e há solicitação por parte dos médicos para que o Laboratório Sabin incentive o repasse de conhecimento a eles, por meio de palestras e fomento à produção científica na área de saúde. Ao reconhecer e solicitar ações sociais, os médicos mostram que foram impactados de alguma forma pelas ações sociais do Laboratório Sabin. Além disso, ao estimular que mais ações sejam feitas, os médicos incitam o Laboratório a manter o seu perfil social e a realizar outras ações por eles demandadas.

#### **4.3.1.3 O ponto de vista sobre a relação com os *Stakeholders* Convênios**

Na relação com os convênios, quando questionada sobre quem seria mais influenciado pela outra parte em relação à responsabilidades social, a gerente Sandra Regina disse que o Laboratório Sabin influencia mais do que é influenciado. De acordo com ela, “a maioria das ações sociais que os convênios iniciam são ações sociais do Sabin, com quem eles buscam parceira para que eles desenvolvam essas ações”.

Para embasar esta afirmativa, a gerente diz que, como os convênios realizam muitas feiras e eventos sobre saúde, o Sabin é procurado por eles para participar desses eventos. A gerente diz que a procura pelo Sabin existe porque se trata de uma

empresa que já possui expertise nessa área e que está disposta a participar deste tipo de evento pelo simples fato de trabalhar pensando na melhoria de saúde para toda a população.

A gerente acredita que desta forma o Laboratório Sabin está influenciando os convênios porque, não fosse pelo Sabin trabalhar com esse intuito social, os convênios provavelmente não teriam a ideia de oferecer esse tipo de informação para os seus credenciados. Além disso, esta influência também está presente em razão de o Laboratório já possuir, por meio do Instituto Sabin, ações sociais diversas que, algumas vezes, também passam a ser apoiadas pelos convênios. Contudo, a gerente Sandra Regina deixa claro que a iniciativa é do Sabin, mostrando assim a maior influência deste sobre o *stakeholder* convênios.

#### 4.3.2 A responsabilidade social e a relação de influência entre Sabin e *stakeholders* definitivos sob a ótica destes

O discurso dos gerentes representantes do Instituto e do Laboratório Sabin ofereceu o ponto de vista do Sabin sobre como funciona a relação de influência entre o Sabin e os seus *stakeholders* definitivos quando o assunto é RSC. Os três tópicos a seguir visam apresentar o posicionamento de cada um dos clientes, posicionamento este defendido por alguns representantes de cada um dos clientes – pacientes, médicos e convênios.

##### 4.3.2.1 O ponto de vista dos Pacientes sobre esta relação

Foram entrevistados quatro representantes deste grupo. Todos eles têm preferência por realizar exames laboratoriais no Laboratório Sabin, mas nem todos justificaram sua escolha da mesma forma. No discurso de três deles, a comodidade foi citada como um dos maiores motivos para a escolha do Laboratório Sabin, uma vez que havia unidades do Laboratório próximas às residências dessas pessoas.

O bom atendimento também foi visto por duas pessoas como um motivo determinante para a escolha por este laboratório. Indicação médica, qualidade técnica, inovação tecnológica, quadro de funcionários bem treinando, valorização dos funcionários e preferência por empresas originárias de Brasília também foram motivos citados pelos entrevistados.

O Quadro 4.3 apresenta as transcrições das respostas dadas pelos pacientes quando questionados sobre quais seriam os motivos que os levaram a escolher o Laboratório Sabin.

Paciente	Trecho da Entrevista	Motivos
P1	"Escolho o laboratório pela <b>comodidade</b> - o que for mais próximo da minha residência ou em razão da <b>indicação do médico</b> ".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidade;</li> <li>• Indicação do médico.</li> </ul>
P2	"Tem muito tempo que eu vou nele, sempre fui muito <b>bem atendida</b> , sempre tive um retorno bom. É perto aqui da minha casa, então é mais cômodo para mim. Então eu vou nele só por isso. Nem tenho muita preferência não, é mais pela <b>comodidade</b> mesmo."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom atendimento;</li> <li>• Comodidade.</li> </ul>
P3	"Os dois laboratórios mais <b>pertos da minha casa</b> são Sabin. Fora isso, o <b>atendimento é muito bom</b> ."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidade;</li> <li>• Bom atendimento.</li> </ul>
P4	"O motivo se deve por saber que o Sabin é um Laboratório de <b>qualidade</b> , que investe em <b>inovações tecnológicas</b> , que possui um <b>quadro de funcionários bem treinado</b> , onde percebemos que a <b>mão de obra é valorizada</b> e que o <b>ser humano é valorizado</b> , por meio da <b>preocupação social</b> que eles têm. Além disso, valorizo empresas regionais e o fator do Sabin ser <b>originário de Brasília</b> também contribui positivamente para a minha escolha".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade técnica;</li> <li>• Inovação tecnológica;</li> <li>• Quadro de funcionários bem treinado;</li> <li>• Valorização dos funcionários;</li> <li>• Preocupação social;</li> <li>• Empresa originária de Brasília.</li> </ul>

Quadro 4.3: Motivos dos pacientes para escolher o Laboratório Sabin.

Fonte: Elaborado pela autora.

Apenas um dos representantes desses *stakeholders* citou a postura socialmente responsável do Laboratório Sabin como um motivo para optar por este laboratório frente a outros. Ainda assim, o P4, paciente que comentou sobre a preocupação social, citou outros cinco fatores que determinam a sua escolha, indicando que a RSC sozinha não é determinante para escolher um laboratório.

Ao serem questionados sobre a sua postura social, três dos quatro pacientes entrevistados se consideraram pessoas socialmente responsáveis, enquanto apenas um, o P1, afirmou não ser tão socialmente responsável quanto deveria. Ainda assim, todos eles afirmaram que apoiam de alguma forma entidades com fins sociais, mesmo que de forma esporádica, como é o caso do P1.

Dentre os motivos para se considerarem pessoas socialmente responsáveis, os pacientes citaram: ajuda a um grupo de inclusão social (P1); preocupação com o próximo, apoio a um orfanato e ajuda financeira a empregadas (P2); interesse pelo tema, participação em organizações sobre RSC e sobre empreendedorismo social (P3); e voluntariado ativo em instituições de apoio a crianças carentes, como a ABRACE, além de preocupação com o próximo (P4). Os trechos de entrevista de onde foram extraídos esses motivos estão presentes no Quadro 4.4.

Paciente	Trecho da Entrevista
P1	"Não doo alimentos, roupas, dinheiro etc. frequentemente a nenhuma entidade específica. Meu irmão faz parte de um <b>grupo</b> que tem como objetivo a <b>inclusão social</b> . Quando quero ajudar, de alguma forma, pessoas necessitadas, falo com ele".
P2	"Porque eu me <b>preocupo muito com as pessoas da sociedade</b> . (...) Tem um orfanato que eu ajudo que é <b>um orfanato que eu cuido</b> dele há muitos anos e esse orfanato é uma instituição que eu ajudo muito. Eu estou sempre presente nesse orfanato. A gente junta roupa, faz festa de Páscoa, de dia das crianças, do Natal. (...) Sempre <b>ajudei muito também as empregadas e os filhos delas</b> porque eles também merecem ter estudo, já que os meus filhos tiveram".
P3	"Porque <b>eu me interesso pelo tema e participo de organizações sobre RSC e empreendedorismo social</b> ".
P4	"Porque <b>eu me preocupo com o próximo</b> e acredito que todo mundo tem que ter responsabilidade com a nossa sociedade. Participo ativamente do <b>voluntariado de instituições de apoio a crianças</b> , como por exemplo, a <b>ABRACE</b> , associação que trabalha no combate do câncer infantil".

Quadro 4.4 Motivos dos pacientes para estes se considerarem socialmente responsáveis.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Quando questionados se já ouviram falar ou tiveram algum contato com as ações sociais realizadas ou apoiadas pelo Sabin, dois pacientes falaram que não (P2 e P3), um paciente disse que já tinha ouvido falar, mas superficialmente (P1) e um paciente disse que já teve contato com as ações sociais realizadas pelo Sabin (P4).

P1 disse que, ao realizar exame em uma das unidades do Laboratório Sabin, reparou em um banner sobre o Instituto Sabin e que esta havia sido a primeira vez que tomou conhecimento sobre as ações sociais do Sabin. P4, por outro lado, faz parte do quadro de voluntários da ABRACE, organização sem fins lucrativos de apoio às crianças com câncer. Como o Sabin é parceiro desta organização social, a paciente teve contato por diversas vezes com as ações sociais do Instituto Sabin.

Ao serem questionados se se sentem influenciados pela postura social do Laboratório Sabin, mais uma vez apenas um dos pacientes entrevistados – P4 – afirmou sentir essa influência. Os outros três disseram não se sentir influenciados pelo Laboratório Sabin a serem mais socialmente responsáveis. Para P4, esta influência existe quando a RSC do Laboratório Sabin acaba por fortalecer a preocupação social do paciente, indicando que esta é uma postura correta e desejável.

Seguindo os números anteriores, três pacientes indicaram que a postura social de um laboratório não interfere na escolha da pessoa por este laboratório, enquanto apenas um paciente, novamente P4, disse que a postura social do Laboratório Sabin interfere totalmente na sua escolha por este laboratório. Sobre isso, P4 disse:

“A preocupação social do Sabin interfere totalmente. Tenho orgulho de conhecer um laboratório que abraça e se preocupa com uma postura social e que, por isso, passa a ser uma referencia para outras empresas”.

A partir das respostas dadas pelos pacientes entrevistados, é possível identificar a falta de influência que o Laboratório Sabin possui sobre a postura social de seus pacientes. Apesar de todos os entrevistados se considerarem socialmente responsáveis, apenas um deles – P4 – afirmou se sentir, de certa forma, influenciado pelo caráter social do Laboratório e mais motivado a realizar ações sociais. Este paciente, contudo, é o único que possui contato próximo com as ações sociais realizadas pelo Instituto Sabin e, por isso, tem conhecimento mais aprofundado a RSC do Laboratório.

Fica claro, assim, que a preocupação social do Laboratório Sabin não influencia, de forma determinante, os seus pacientes a serem ainda mais socialmente responsáveis. Entretanto, a postura social do Laboratório Sabin tem sido, com cada vez mais frequência, reconhecida e incentivada por pacientes que têm o costume de realizar exames laboratoriais neste Laboratório. Alguns relatos de pacientes documentados em pesquisas de satisfação comprovam isso. No quadro 4.5 são reproduzidos os comentários de três pacientes sobre a RSC do Laboratório Sabin.

Unidade do Laboratório Sabin aonde a Pesquisa de Satisfação foi respondida	Comentários dos pacientes
Sobradinho – Quadra 1, Ed. Rebeca	“Parabenizo o Laboratório Sabin pelo empenho na campanha do agasalho”.
Ceilândia – HSF	“Já sou cliente há muito tempo e confio plenamente em vocês. Parabenizo ainda pela preocupação com os funcionários e com a responsabilidade social”.
Terraço Shopping	“Parabéns ao Sabin pelas ações sociais em áreas de vulnerabilidade humana, especialmente em ações voltadas às crianças carentes”.

Quadro 4.5: Relatos de pacientes sobre a RSC do Laboratório Sabin.

Fonte: Informações disponibilizadas pelo Laboratório Sabin; elaborado pela autora.

Esse reconhecimento não indica, contudo, que o Laboratório Sabin está influenciando essas pessoas a serem mais socialmente responsáveis. Apenas sugere que essas pessoas – que reconhecem e parabenizam a RSC do Sabin – são pessoas que já possuem preocupação social. Não há nada na fala delas que indica mudança em sua postura social, o que, mais uma vez, sugere a falta de influência do Laboratório Sabin para aumentar ou modificar a consciência social dos *stakeholders* pacientes.

#### 4.3.2.2 O ponto de vista dos Médicos sobre esta relação

Foram entrevistados três representantes dos stakeholders médicos: um cardiologista (M1), um residente em medicina geral (M2) e uma ginecologista (M3).

Ao serem questionados se eles recomendam algum laboratório específico para seus pacientes, M1 disse ter preferência pelo Laboratório Sabin e costuma sugeri-lo aos seus pacientes, principalmente àqueles mais carentes. Apesar disso, deixa claro que não faz uma recomendação formal ao paciente, uma vez que prefere deixar a critério deste a escolha do laboratório.

M2, por trabalhar em um hospital público, disse encaminhar os seus pacientes ao laboratório da própria Fundação de Saúde do DF. M3, por sua vez, costumava, até pouco tempo atrás, encaminhar os seus pacientes ao Laboratório Sabin para a realização de exames de sangue. Recentemente, com a abertura de um novo

laboratório no DF, a Dra. modificou a sua preferência. O Quadro 4.6 apresenta trechos das falas dos médicos corroborando o posicionamento deles a respeito desta questão.

Médico	Trecho da Entrevista
M1	“Em relação à preferência nossa para encaminhar os pacientes, a gente não faz um encaminhamento formal, a gente nunca coloca assim “ao Sabin”, não. A gente faz o pedido e nele eu escrevo “favor, considerar condições econômicas do paciente”, eu ponho uma observação. Qualquer laboratório que ele quiser ir, se o laboratório fizer um preço melhor, feito. Eu sei que o Sabin possui essa prática e eu gosto de sugerir o Sabin por isso, porque eles têm o Sabin Social. Mas eu não posso colocar em um pedido, “ao Sabin”. A não ser que seja um exame que só o Sabin faça”.
M2	“Não. Como eu faço residência, os pedidos de exame que eu encaminho são realizados pela Fundação de Saúde, no serviço público. Quando é um exame que possa ser feito em laboratório particular, eu apenas emito o pedido, mas sem encaminhar o paciente para algum laboratório específico. Fica a critério do paciente”.
M3	“Sim, eu costumava indicar o Laboratório Sabin, mas recentemente o antigo dono de um outro laboratório de Brasília abriu um novo laboratório e eu estou gostando muito dele. Mas esse novo laboratório e o Sabin são os melhores, recomendo os meus pacientes a irem neles”.

Quadro 4.6: As preferências de laboratórios dos médicos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os motivos para a sua escolha pelo Laboratório Sabin, M1 citou: qualidade técnica, facilidade de acesso às unidades do laboratório, fomento à educação continuada dos profissionais da área de saúde, resultados confiáveis, responsabilidade técnica, preocupação com os pacientes, bom relacionamento do Sabin com os profissionais da área de saúde, responsabilidade social com pacientes carentes e preocupação com a formação de seus funcionários.

Dentre os motivos levantados por M1, facilidade de acesso às unidades do laboratório e qualidade técnica também foram citados por M3. Este médico disse que, por ser o maior laboratório atualmente no DF, o Sabin acaba tendo o seu nome mais divulgado e sendo o mais procurado para a realização de exames laboratoriais.

O Quadro 4.7 traz os trechos de entrevista que tratam sobre esses motivos.



Médico	Trecho da Entrevista	Motivos
M1	“O Sabin se diferencia dos demais laboratórios aqui do DF por alguns aspectos. Primeiro, técnica avançada, apurada, acompanhada, avaliada com frequência pelos órgãos de Qualidade; ele tem todos os critérios exigíveis de qualidade”.	Qualidade técnica
	“(…) a acessibilidade também é importante, eles têm filiais em todo o DF, próximo do médico solicitante”.	Facilidade de acesso às unidades do laboratório
	“(…) mas o aspecto que realmente o diferencia dos demais aqui no DF (…) é o fato deles patrocinarem eventos científicos (...); o Sabin está em todas. Patrocina revistas científicas. Na área médica o programa de educação continuada é fundamental, e custa caro organizar um congresso (...). E nesses eventos eles colocam um stand deles divulgando a marca deles”.	Fomento à educação continuada dos profissionais da área de saúde
	“(…) o Sabin é o que tem maior confiabilidade. Raramente há alguma troca de exame, muito raramente ele dá um resultado do qual você tenha que duvidar”.	Resultados confiáveis
	“(…) aspecto da responsabilidade técnica, que é o seguinte: se dá um resultado muito alterado, há um retorno por parte dos médicos que trabalham no laboratório. Os médicos de lá ligam o que permite que a gente tome uma providência imediata (...). Isso é um serviço a favor do paciente, porque o paciente está correndo risco”.	Responsabilidade técnica e preocupação com os pacientes
	“O Sabin tem um relacionamento muito bom com os profissionais. Não só médicos, mas com outros profissionais da área de saúde”.	Bom relacionamento do Sabin com os profissionais da área de saúde
	“Na parte social, eles têm uma tabela especial para quando a gente solicita um Sabin Social, eles dão um desconto para pessoas sem recursos e que o médico faz uma observação no pedido (...)”.	Responsabilidade social com pacientes carentes
	“(…) o outro aspecto social é a formação dos colaboradores dele, os funcionários dele. Então isso alcança os funcionários, as	Preocupação com a formação dos funcionários do Sabin

	famílias dos funcionários, a vizinhança dos funcionários, aí alcança a mídia, a imprensa e influencia, por fim, os pacientes”.	
M3	“O Sabin tem uma qualidade de serviço muito boa e em quase todo lugar tem uma unidade”.	Qualidade técnica Facilidade de acesso às unidades do laboratório

Quadro 4.7: Motivos dos médicos para indicar o Laboratório Sabin aos pacientes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando questionados sobre o seu perfil social, todos os três médicos afirmaram serem socialmente responsáveis. M1 comentou realizar consultas gratuitas a pacientes carentes e, por isso, se considera um profissional com responsabilidade social. Por sua vez, M2 disse se esforçar para oferecer o melhor tratamento para os seus pacientes, em sua maioria, carentes, e que busca minimizar os gastos dos pacientes com o tratamento, prescrevendo medicamentos genéricos.

O argumento de M3 é diferente do posicionamento dos outros dois médicos, mas pode ser facilmente aplicado à realidade dos mesmos. De acordo com M3, um médico, por vocação, já é dotado de responsabilidade social, afinal, todo o seu trabalho é voltado para a melhoria da vida de seus pacientes e todo o seu tempo é destinado à obtenção de bem-estar por parte de seus pacientes. M3 utiliza este argumento para confirmar a sua postura socialmente responsável.

Dos três médicos entrevistados, dois deles – M1 e M3 – afirmaram ter contato com a RSC do Laboratório Sabin e apenas um deles – M2 – disse não ter conhecimento sobre as ações de responsabilidade social desta organização. M1 e M3 também comentaram ter participado de eventos da área médica de Brasília patrocinados pelo Sabin, nos quais havia também stands de divulgação do Laboratório tratando sobre algum tema pertinente ao evento. Para M1, a preocupação em realizar este tipo de evento deve ser vista como parte da RSC do Laboratório Sabin, uma vez que o fomento à educação continuada dos profissionais de saúde propicia maior criação de conhecimento, aumento no número de pesquisas em saúde e mais inovação no atendimento aos pacientes.

O representante M1 comentou ainda que tem conhecimento do tratamento diferenciado do Laboratório Sabin com os seus funcionários e da presença de uma tabela de preços especial destinada ao atendimento de pacientes carentes. M2, por sua vez, afirmou ter participado de congressos nos quais havia um stand do

Laboratório Sabin, mas admitiu não ter tido um contato maior com a empresa ou com as ações sociais por ela realizadas.

Por fim, ao serem questionados se sofreram ou não influência da postura social do Laboratório Sabin, M1 e M3 afirmaram que se sentem influenciados e M2, devido à falta de contato com esta organização, disse não ter sofrido influência. Para M1, o Sabin Social – tabela especial de preços e cortesias a pacientes carentes – influenciou o médico a realizar mais consultas de graça. A este respeito, M1 disse:

“Com o Sabin, com as ações dele em ajudar os menos favorecidos e em se preocupar com os profissionais com quem eles trabalham, de uma forma ou de outra eu acabei também começando a me preocupar mais ainda com isso, em me preocupar com o outro, em atender mais vezes sem cobrar dos pacientes que não tem condições de pagar por uma consulta. A gente fica mais confiante no nosso trabalho sabendo que a nossa consulta vai ter uma continuidade”.

M3, apesar de acreditar já ter iniciado a sua carreira médica devido à sua postura socialmente responsável, também disse que, ao existir uma organização preocupada não apenas com questões comerciais, mas também socioambientais, faz com que todo ser humano preste mais atenção nas pessoas necessitadas à sua volta, despertando nele uma consciência social maior. Por esta razão, M3 afirmou existir certa influência por parte do Sabin no seu desenvolvimento como pessoa mais socialmente responsável.

Esses resultados permitem concluir que a maioria dos médicos se sentem influenciados pela RSC do Laboratório Sabin. Dentre os três entrevistados, apenas aquele que indicou nunca ter tido contato profissional com a organização mostrou não se sentir influenciado por sua postura social. Pode-se sugerir, assim, que médicos mais experientes e que realizam atendimentos no setor particular tendem a ser impactados por algumas das ações sociais realizadas pelo Laboratório Sabin, seja por meio da participação deste em eventos da área médica, seja pela distribuição de cortesias de exames laboratoriais a médicos que atendam pacientes carentes.

#### **4.3.2.3 O ponto de vista dos Convênios sobre esta relação**

Foram entrevistados três representantes de convênios do DF: C1, representante da Saúde CAIXA, C2, da E-Vida e C3, da ECT – Correios.

Em nenhuma das três empresas se adota a política de indicar instituições, tais como clínicas, hospitais e laboratórios, a seus conveniados, ficando a escolha por essas instituições a critério dos pacientes conveniados. Essa postura, presente nos três

convênios pesquisados, pode ser percebida através dos trechos de entrevista apresentados no Quadro 4.8.

<b>Convênio</b>	<b>Trecho da Entrevista</b>
C1	“A escolha do laboratório quando indicado exames pelo médico assistente é do usuário, mediante experiência já vivida ou consulta ao site eletrônico de credenciados”.
C2	“Nós não indicamos para nenhum paciente laboratório, exceto em alguns casos específicos, no caso de algumas especialidades raras e isso é acompanhado pelos próprios médicos”.
C3	“Não fazemos indicação para nenhum beneficiário, tendo em vista o princípio da isonomia entre os credenciados, pois no nosso plano temos diversos laboratórios credenciados e o beneficiário é livre para escolher o que melhor convier”.

Quadro 4.8: Explicação dos convênios sobre a não indicação de laboratórios.

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo os representantes de C1, C2 e C3, é o cliente quem deve escolher médicos e laboratórios com base nas suas experiências anteriores, na qualidade do serviço oferecido, na comodidade e a partir da lista de Laboratórios credenciados no plano de saúde. Apesar disso, o representante de C2 disse que, pelo o que ele observa, o Laboratório Sabin é muito procurado pelos seus conveniados, não por indicação do convênio, mas pela própria percepção do paciente de que este é um laboratório de boa qualidade e de ótimo atendimento.

<b>Convênio</b>	<b>Trecho da Entrevista</b>
C1	“Não podemos avaliar a motivação de escolha por um ou outro credenciado. É pessoal e entendemos que depende da experiência anterior e proximidade com a residência ou trabalho”.
C2	“Os nossos laboratórios são de livre escolha, então o próprio paciente é quem escolhe o laboratório. Nós temos uma rede referenciada e dentre os credenciados está o Sabin. Então eu peço que procurem o laboratório pela qualidade, pelo atendimento, pelo hábito de se dirigir ao laboratório. Mas o Laboratório Sabin, por esses fatores que eu citei, é muito procurado pelos nossos clientes, não por indicação nossa, mas por opção do próprio usuário. Nós não interferimos porque nós temos uma rede referenciada e o paciente escolhe aonde ele deseja ir, é ele quem busca isso”.
C3	“A escolha é por conta do beneficiário que escolhe o que melhor lhe oferece o serviço”.

Quadro 4.9: Motivos que levam os conveniados a escolher um laboratório.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como todos os quatro pacientes entrevistados, os representantes dos três convênios participantes deste estudo consideram as suas empresas socialmente responsáveis. O representante de C1 deixou claro que a RSC presente na sua empresa existe para seguir normas estabelecidas pelo Governo Federal, uma vez que se trata de uma empresa pública.

O representante de C2, por outro lado, disse haver uma forte presença da RSC na empresa, tanto internamente, focando nos funcionários, como externamente, focando nas ações realizadas pela empresa. O representante de C3, por sua vez, disse que a empresa possui RSC, visto que ela tem compromissos com a sociedade e que, por ser uma entidade estatal, trabalha para levar melhorias à sociedade.

Convênio	Trecho da Entrevista
C1	“Possuímos normas internas sobre responsabilidade social e empresarial, que devem nortear todas as nossas negociações, inclusive com a rede credenciada”.
C2	“A empresa é totalmente responsável socialmente. A empresa oferece uns benefícios fantásticos para nós funcionários. (...) Ela é muito responsável socialmente e com os seus empregados é uma mãe. Além disso, tem a geração de energia limpa, aonde tem muita preocupação socioambiental. (...) Além disso, a gente tem que pensar na questão da qualidade de vida, de uma forma geral, das pessoas que vão ser impactadas por essas mudanças”.
C3	“Sim, porque os Correios, como empresa instituída para a execução de serviços públicos, têm compromissos com a sociedade. Nesse sentido, os objetivos são bem definidos: universalizar os serviços postais a 100% da população; ser o principal operador de serviços de interesse social que tenham sinergia com a infraestrutura existente; e transformar a empresa em um espaço de multisserviços para inclusão social, digital e bancária. Os objetivos dos Correios estão relacionados com a sua função de agente da ação governamental”.

Quadro 4.10: Motivos que caracterizam os convênios como sócio-responsáveis.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao serem questionados se já tiveram contato com as ações sociais realizadas pelo Sabin, os representantes de C1 e C2 afirmaram que sim e indicaram que a postura social do Laboratório Sabin fica bastante evidente quando há encontros envolvendo convênios médicos. Os representantes desses dois planos de saúde apontaram que tiveram contato com essas ações através de eventos da UNIDAS – União Nacional das Instituições de Autogestão em Saúde do Distrito Federal -, de cerimônias de

encerramento de turmas do Projeto Pescar e da distribuição de cortesias para realização de exames laboratoriais em pessoas carentes.

Convênio	Trecho da Entrevista
C1	“Conhecemos o Projeto Pescar, que é fantástico e ajuda todos os anos uma dezena de jovens para o trabalho profissional. Muitas empresas auxiliam nessa formação anual de alguma forma. Já participamos em vários anos do encerramento de turma do projeto Pescar. Além disso, temos conhecimento que em regiões de maior carência e baixa renda, o Sabin cobra preços bastante atrativos de forma a ajudar no atendimento suplementar à rede SUS”.
C2	“Eles fazem muitos eventos, fazem boas apresentações, boas parcerias, e nisso eles ganham bastante, porque o pessoal conhece melhor essa preocupação deles. (...) Já houve encontro das UNIDAS, até confraternizações (...) no qual o Sabin participou e deixou claro a sua política. E já tiveram vários encontros nos quais nós participamos e sempre eles estão presentes. O Sabin é um dos laboratórios que, na minha visão, está mais presente com essas empresas autogestões”.

Quadro 4.11: Conhecimento dos convênios sobre a RSC do Laboratório Sabin.

Fonte: Elaborado pela autora.

Entretanto, o representante de C3 disse conhecer as ações sócias do Laboratório Sabin como usuário de seus exames laboratoriais, mas não como *stakeholder*.

Por fim, quando questionados se a RSC do Laboratório Sabin influencia os convênios por eles representados, houve divergência entre as respostas dos participantes. O representante do C1 disse que a sua empresa não é influenciada pela postura social do Sabin porque eles seguem orientações de RSC estritamente dadas pelo Governo Federal. Por outro lado, o representante do C2 indicou que há “de certa forma” influência por parte do Sabin para que a sua empresa seja mais socialmente responsável. O representante de C3 também afirmou que existe uma influência indireta por parte do Laboratório Sabin, ainda que tenha, em uma de suas respostas, indicado que C3 não tem muita proximidade com a postura social do Laboratório.

Essa influência citada pelos representantes de C2 e C3, contudo, não existe de forma explícita, mas aparece por meio de ideias novas sobre RSC apresentadas pelo Sabin. O representante de C2 disse que uma das mensagens introduzidas pelo Laboratório Sabin e assimilada pelo convênio foi a de que ter qualidade no atendimento aos clientes já é parte importante da preocupação social de uma

empresa. Já o representante de C3 disse que a postura social de algumas empresas, como o Sabin, influencia outras empresas, como a sua própria, a serem mais socialmente conscientes e a também quererem se tornar mais socialmente responsáveis. As respostas dos entrevistados sobre a existência ou não de influência por parte da postura social do Laboratório Sabin são apresentadas no Quadro 4.12.

Convênio	Trecho da Entrevista
C1	“Não. A Caixa Econômica segue as orientações do Governo Federal e talvez há bem mais tempo que o SABIN já desenha seu próprio contexto de Responsabilidade Social e Empresarial, segundo as mais modernas práticas de mercado. Não houve influência da experiência do SABIN”.
C2	“De certa forma sim, porque ele deixa a mensagem. Isso é muito importante. De qualquer forma, quando você propaga uma ideia, isso é muito interessante. Você planta uma sementinha ali. Embora a empresa também já haja com RSC. (...) Mas toda ideia nova, contato de determinada empresa, tudo isso ajuda muito a nossa empresa. Isso acaba melhorando os nossos processos. Por exemplo, com o Sabin a gente aprendeu que a responsabilidade social está presente por meio da qualidade de atendimento. Então isso fez com que a gente, ao procurar referenciar uma nova rede de referenciados, acabe procurando por critérios como esses, da qualidade no atendimento”.
C3	"Quando várias empresas começam a falar cada vez mais em responsabilidade social, outras empresas sentem a obrigação de ter a mesma consciência que as demais empresas. E o Laboratório Sabin é uma dessas empresas pioneiras, pelo menos aqui no DF. Diante desses fatos e influenciado por essas empresas, os Correios já têm se preocupado mais em trabalhar em dois pontos de responsabilidade socioambiental (...)"

Quadro 4.12: Influência da RSC do Laboratório Sabin nos convênios.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda que todos os convênios participantes deste estudo façam parte de empresas públicas e possuam normas legais a serem seguidas, ficou claro que elas podem investir em RSC de forma a realizar mais do que lhes é exigido. Percebeu-se também que alguns convênios regidos por normas estatais, como C2 e C3, também podem ser influenciados pela postura social do Laboratório Sabin, ainda que indiretamente.

Na visão de C3, por exemplo, somente pelo fato de o Sabin possuir a imagem de uma empresa socialmente responsável é suficiente para despertar em outras empresas, ainda que estatais, a necessidade de também tornarem-se socialmente

conscientes. C2, por sua vez, apesar de já ser considerada uma empresa bastante socialmente responsável, mostrou-se aberta às ideias e sugestões vindas de outras empresas que possuem uma postura social bem desenvolvida. O representante de C2 afirmou, por isso, ser influenciado pelo Laboratório Sabin a melhorar e atualizar os seus processos, relacionados à RSC ou a outras áreas operacionais.

### 4.3.3 A orientação para o mercado do Sabin definida a partir da RSC

Em um primeiro momento nesta pesquisa, os representantes do Sabin, Sandra Regina e Fábio Deboni, afirmaram que a situação na qual o Laboratório influencia os seus *stakeholders* definitivos a serem socialmente responsáveis é mais frequente do que a situação inversa. Essa afirmativa se mostrou válida para os *stakeholders* médicos e convênios, mas não pôde ser aplicada para os *stakeholders* pacientes. Em um segundo momento, os *stakeholders* definitivos foram questionados sobre esta mesma situação.

A partir do que foi exposto por eles e pelos gerentes do Laboratório Sabin, foi possível julgar qual é a orientação do Laboratório Sabin perante cada um desses três *stakeholders* como *market driven* ou *driving market*, utilizando como base para esta relação de influência a postura social do Sabin.

#### 4.3.3.1 Orientação para os *stakeholders* Pacientes

Segundo os depoimentos dos representantes do Laboratório Sabin, pode-se entender que este não possui o poder de influenciar os seus pacientes a modificarem sua postura social ou não tem conseguido motivar esta mudança. Apesar de serem considerados *stakeholders* definitivos, verificou-se que não há influência do Laboratório Sabin na sua relação com seus pacientes no que diz respeito à RSC.

Da mesma forma, os gerentes falaram que também não se sentem influenciados pelos pacientes a serem mais socialmente responsáveis. Isto porque a empresa recebe poucas demandas de cunho social, por parte destes *stakeholders*, que ainda não tenham sido atendidas pelo Instituto Sabin.

As respostas dos pacientes entrevistados também permitiram reforçar aquilo que foi comentado pelos gerentes entrevistados, indicando que, de fato, o Laboratório Sabin não tem influenciado a maioria dos seus pacientes a serem mais socialmente



responsáveis. Apesar de todos os quatro pacientes entrevistados se considerarem socialmente responsáveis, somente um deles indicou ser impactado de forma determinante pela preocupação social desta empresa.

Desta forma, não é possível afirmar que o Laboratório Sabin possui uma orientação *driving market* em relação aos seus pacientes, afinal, ele não se posiciona como uma organização que orienta estes *stakeholders* ou que os influencia (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000) a serem mais socialmente responsáveis. Por outro lado, a orientação do Laboratório Sabin perante estes *stakeholders* também não pode ser classificada como *market driven*, haja vista os seus gerentes terem afirmado que o Sabin não é influenciado pelos seus pacientes a desenvolver uma postura social maior.

Assim sendo, constatou-se a impossibilidade de julgar a orientação do Laboratório Sabin frente aos pacientes como *market driven* ou *driving market*, sob a ótica da RSC. Essa impossibilidade será analisada ao final deste capítulo.

#### **4.3.3.2 Orientação para os *stakeholders* Médicos**

Na relação com os médicos, por outro lado, os representantes do Laboratório Sabin afirmaram que o Laboratório Sabin influencia os médicos a serem mais socialmente responsáveis. Essa influência fica clara quando se constata uma modificação nos atendimentos médicos a pessoas carentes devido à existência das cortesias disponibilizadas pelo Laboratório Sabin aos médicos.

A gerente Sandra Regina disse que, atualmente, a relação de influência entre o Sabin e os médicos está se tornando mais equilibrada, de forma que os médicos estimulam a postura social do Sabin e o Sabin estimula a postura social dos médicos. Entretanto, ainda que exista esta mudança agora, é possível perceber que o estímulo que vem por parte dos médicos é uma resposta à influência inicial da postura social do Laboratório Sabin. Este fato permite afirmar que a influência exercida pelo Laboratório Sabin ainda é mais forte que a influência exercida pelos médicos.

A visão da maioria dos médicos entrevistados, por sua vez, corrobora com aquilo dito pelos representantes do Laboratório Sabin, ou seja, de fato os médicos se sentem um pouco influenciados pela postura social desta organização. Ao adotarem uma postura de influenciadores de responsabilidade social, o Laboratório Sabin

pode ser visto, segundo Jaworski, Kohli e Sahay (2000), como uma organização de orientação *driving market* para os *stakeholders* médicos. Isto porque, como visto, ela orienta esses *stakeholders* a pensarem de forma mais socialmente responsável.

Como consequência dessa orientação e confirmando as proposições de Hamel e Prahalad (1994), o Laboratório Sabin consegue explorar oportunidades que seus concorrentes não conseguem. Este é um dos fatores que possibilitam com que ele tenha uma performance melhor do que os outros laboratórios que adotaram uma orientação *market driven*.

Pode-se também perceber que, ao ter a classe médica como um *stakeholder* definitivo, o relacionamento com este grupo é muito mais próximo, o que faz com que, segundo Carrillat, Jaramillo e Locander (2004), a probabilidade de a organização influenciar os valores desses *stakeholders* seja muito maior.

#### **4.3.3.3 Orientação para os *stakeholders* Convênios**

A gerente Sandra Regina, representante do Laboratório Sabin, deixou claro em sua fala que, em termos de responsabilidade social, o Sabin acaba influenciando a maioria dos convênios e se encontra em uma posição de orientador desta postura social frente a estes *stakeholders*.

Por outro lado, os representantes dos três convênios médicos pesquisados não mostraram uma opinião única acerca desta relação de influência. Contudo, com dois posicionamentos confirmando a visão do Sabin, é possível dizer que a sua postura socialmente responsável influencia os convênios a introduzirem novas ideias sobre RSC e, conseqüentemente, a serem mais socialmente responsáveis.

Seguindo as proposições de Jaworski, Kohli e Sahay (2000), pode-se alegar que a RSC do Laboratório Sabin faz com que este tenha uma orientação *driving market* para os *stakeholders* convênios. O Laboratório Sabin mostrou orientar e direcionar estes *stakeholders* a pensarem de forma mais consciente sobre o seu papel social e isso parece fazer com que ele, ainda que indiretamente, influencie a maioria dos convênios a ser mais socialmente responsável.

Antes de finalizar este capítulo, é importante discutir a impossibilidade, destacada anteriormente, de definir a orientação do Laboratório Sabin para os seus pacientes em relação à RSC.

Em razão desta impossibilidade, vale esclarecer as possíveis relações entre os tipos de orientação para o mercado que a empresa pode assumir e seus *stakeholders* definitivos. A princípio, espera-se encontrar, no relacionamento das empresas com seus *stakeholders* definitivos, posicionamentos claros – ativos ou passivos – daquelas em relação a estes. Apesar disso, identificou-se uma contradição no caso específico dos pacientes. Mesmo sendo considerados um *stakeholder* definitivo, eles ainda não influenciam ou são influenciados pela organização em questão, em relação ao tema específico da Responsabilidade Social Corporativa.

A impossibilidade de identificar a orientação do Laboratório Sabin para estes *stakeholders* sob a ótica da RSC pode ser justificada, em parte, por limitações na teoria e, em parte, por limitações na problematização deste estudo. Este trabalho se baseou nos tipos de orientação para o mercado indicados por Jaworski, Kohli e Sahay (2000): *market driven* e *driving market*. Como existem apenas dois tipos de orientação e as pesquisas realizadas não permitiram posicionar o Laboratório Sabin em nenhum desses tipos, não foi possível identificar a orientação neste caso específico.

Além disso, a proposta deste trabalho era encontrar a percepção dos *stakeholders* definitivos sobre a RSC do Laboratório Sabin e, a partir disso, identificar a orientação desta organização frente a estes *stakeholders* quanto ao assunto RSC. Uma vez que a percepção dos pacientes é de que o Laboratório Sabin não os influencia a serem socialmente responsáveis, isso já não permite classificá-lo como uma organização do tipo *driving market*. Por outro lado, os representantes do Laboratório também afirmaram que não influenciam estes *stakeholders* e que tampouco são por ele influenciados a serem socialmente responsáveis, o que também impede classificar esta organização como sendo *market driven*.

A partir destas colocações, sugere-se que a impossibilidade em se julgar a orientação da organização para os seus pacientes sob o prisma da RSC existiu, possivelmente, devido a limitações na teoria e na delimitação dos objetivos deste trabalho.

De qualquer forma, percebe-se, pelo o que foi exposto acima, a importância de se analisar os diversos *stakeholders* das organizações de forma individualizada. Caso a análise não tivesse sido conduzida desta maneira e os resultados obtidos com todos

os *stakeholders* definitivos tivessem sido generalizados, não teria sido possível verificar a particularidade do caso dos pacientes.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Adaptar-se às mudanças de valores pelas quais a sociedade atualmente passa e manter um relacionamento bom e próximo com seus diversos *stakeholders* é um dos maiores desafios das organizações. A partir desta constatação e de uma aprofundada revisão de literatura, percebeu-se que conceitos como RSC e marketing societal deveriam ser analisados dentro deste novo espectro que, em conjunto com o estudo sobre a teoria dos *stakeholders*, poderiam ser inseridos em pesquisas sobre estratégias de posicionamento das empresas.

Buscando trabalhar com a atualidade deste tema e com a riqueza destes conceitos, este estudo procurou descrever como as práticas de responsabilidade social corporativa do Laboratório Sabin interferem na orientação desta organização para os seus *stakeholders* definitivos.

De forma a atuar como suporte para se alcançar o objetivo proposto, buscou-se investigar como o Laboratório Sabin se posiciona frente aos seus principais *stakeholders*; se de forma passiva, sendo influenciado pelos *stakeholders* a ser socialmente responsável, ou se de forma ativa, influenciando e transformando o seu ambiente externo de forma a torná-lo socialmente consciente (VIEIRA, 2004).

A escolha pelo Laboratório Sabin como objeto de estudo deste trabalho não ocorreu, contudo, de forma aleatória. Optou-se por aplicar este estudo nesta organização devido ao seu reconhecido trabalho social desenvolvido interna e externamente. Ao obter acesso às informações relativas à RSC desempenhada pelo Laboratório Sabin, buscou-se investigar como ela surgiu nesta organização e de que forma tem sido desempenhada nesta empresa.

Apesar de a inserção de práticas de RSC ter ocorrido após a influência das dirigentes do Laboratório, novas motivações – muitas vezes relacionadas aos *stakeholders* da organização – foram identificadas. Ao constatar esta realidade, este estudo trabalhou com o objetivo de levantar os motivos que levaram a empresa a praticar ações de RSC, além de contribuir com a produção teórica acerca do tema do RSC.

A partir do caso estudado, foi possível perceber que os motivos para se adotar RSC podem fazer parte de um processo: no começo dele, o valor pessoal dos dirigentes tem um peso grande nesta decisão, mas, na medida em que a organização vai crescendo, novas motivações ligadas aos demais *stakeholders* da organização vão surgindo. Apesar de não ter como intuito generalizar a constatação aqui feita, este estudo buscou introduzir este insight dentro da área acadêmica de forma a suscitar a realização de novas pesquisas que investiguem a existência ou não deste processo.

Ainda em relação à RSC do Laboratório Sabin, foi possível identificar que o Instituto Sabin, criado em 2005 para centralizar as ações de RSC do Sabin, realiza, participa e apoia dezenas de ações e projetos sociais no DF. Responsável pelo desenvolvimento de oito projetos sociais, como o Projeto das Ludotecas e o Projeto Criança e Saúde, o Instituto Sabin consegue, por meio de parcerias, impactar mais de 130.000 pessoas por ano por meio de melhorias em áreas como saúde, educação e esporte. Evidencia-se, assim, a forte presença de RSC nesta organização, justificando novamente a escolha pelo Sabin como objeto de estudo.

Ainda a partir das entrevistas com os representantes do Sabin e daquelas feitas com os representantes dos grupos de médicos e convênios, ficou claro que as ações de RSC desempenhadas pelo Laboratório Sabin não estão relacionadas apenas a atividades voltadas para comunidades carentes. Foi possível identificar que o incentivo à educação continuada da comunidade médica local, o sistema de gestão de pessoas e o atendimento humanizado aos pacientes também fazem parte da RSC desta organização.

Levando isso em consideração, estas ações de RSC reforçam a constatação a que se chegou anteriormente de que o Laboratório Sabin adota estratégias de RSC orientadas para vários *stakeholders*, não somente para comunidades carentes. Buscando alcançar o objetivo de identificar as estratégias de RSC adotadas pelo Laboratório Sabin para os seus diferentes *stakeholders*, este trabalho, por meio do modelo de Ashley (2004), identificou a presença de estratégias de RSC orientadas também para funcionários, governo e fornecedores.

Adicionalmente, a partir da análise dos *stakeholders* e da utilização dos atributos poder, legitimidade e urgência, foi possível trabalhar o objetivo específico de descrever o processo de análise de *stakeholders* e identificar e classificar os *stakeholders* do Laboratório Sabin.

A partir desta etapa, foi possível chegar à conclusão de que os *stakeholders* definitivos da organização estudada – e, conseqüentemente, o foco da segunda parte da pesquisa – são os *stakeholders* clientes, ou seja, o grupo que envolve pacientes, médicos e convênios. Estes foram caracterizados como definitivos, uma vez que foram os únicos a apresentar os três atributos definidos pela teoria de Mitchell, Agle e Wood (1997).

Este trabalho também visou alcançar o objetivo de descrever como as práticas de RSC do Laboratório Sabin são percebidas pelos seus *stakeholders* definitivos. Ao investigar esta questão, constatou-se que praticamente todos os representantes dos *stakeholders* definitivos se identificaram como pessoas ou representantes de empresas socialmente responsáveis. Percebeu-se, ainda, que a maioria dos representantes dos *stakeholders* definitivos também se mostrou familiarizada com as ações de RSC do Laboratório Sabin, o que permitiu avaliar o grau de influência da postura social deste sobre esses atores. Além disso, essa familiaridade facilitou a obtenção de informações para julgar a orientação da organização frente a estes *stakeholders*.

As respostas dos representantes do Sabin e dos representantes dos três grupos de *stakeholders* permitiram trabalhar com o último objetivo específico proposta por este estudo – o de investigar a orientação da organização em relação a cada um de seus *stakeholders* definitivos sob a ótica da RSC. Foi possível constatar que o Laboratório Sabin mantém uma orientação ativa, ou seja, *driving market*, perante médicos e convênios. Este resultado corroborou com as premissas de Vieira (2004), indicando que é possível e até mesmo indicado adotar um posicionamento ativo frente ao mercado quando o assunto é RSC. Entretanto, em relação aos pacientes, levando em consideração as informações obtidas, não foi possível definir um posicionamento da organização.

Segundo Jaworski, Kohli e Sahay (2000), ao se posicionar de forma a orientar os seus *stakeholders* a adotarem uma postura social mais engajada, o Laboratório Sabin passaria a ter melhores condições de ganhar vantagem competitiva sustentável em comparação aos outros laboratórios. Apesar de ser considerado o maior laboratório do DF, esta afirmativa não pôde ser validada com as informações obtidas nesta pesquisa, pois os pacientes do Sabin, em sua maioria, disseram não basear sua escolha por este laboratório em razão deste possuir RSC.

Contudo, como pôde ser percebido na fala de outros *stakeholders*, como médicos e convênios, a qualidade no atendimento, um dos motivos mais citados pelos pacientes entrevistados como determinante para a escolha pelo Laboratório Sabin, foi vista como parte da preocupação social da organização.

Outras constatações também puderam ser feitas ao longo da pesquisa. Em relação aos *stakeholders* pacientes, por exemplo, percebeu-se, a partir da fala de alguns pacientes e da própria gerente do Sistema Integrado de Gestão do Laboratório Sabin, que a divulgação dos projetos e das ações sociais realizadas e apoiadas pelo Instituto Sabin não atinge um número significativo de pacientes. Sendo assim, poucos deles têm conhecimento sobre essas atividades, fazendo com que um número ainda menor de pacientes seja influenciado e impactado por essa postura social.

Essas constatações, juntamente com uma análise breve das estratégias traçadas para o Instituto no Relatório de Gestão do Instituto Sabin de 2011, permitem concluir que há uma ausência de estratégias de marketing voltadas à aproximação dos pacientes ao Instituto. Constatou-se também que assim o Sabin perde a oportunidade de aumentar a participação dos pacientes nas ações sociais realizadas pelo Instituto Sabin e de incentivá-los a atuar como doadores ou voluntários nas causas por ele defendidas.

Trabalhar com o marketing societal e encontrar um meio de divulgação que exponha mais todos os projetos realizados pelo Instituto Sabin poderia ser uma alternativa capaz de atrair mais voluntários, aumentar o reconhecimento pelo serviço social prestado e até atrair mais pacientes, que, tendo em vista a sua consciência social, dariam preferência a empresas igualmente sócio responsáveis.

Outra conclusão a que se pôde chegar a partir das entrevistas realizadas com os representantes do Sabin diz respeito ao destaque que estes deram aos *stakeholders*. A partir da fala dos gerentes, foi possível identificar a dimensão da preocupação que o Laboratório Sabin tem no seu relacionamento com seus *stakeholders*. Ficou claro que o Sabin compreende a visão de *stakeholders* defendida por Pfeffer e Salancik (1978) de que as organizações não podem se manter isoladas de seu ambiente externo, ignorando os desejos e as percepções dos diversos grupos de interesse, haja vista elas não serem autossuficientes.



Constatou-se também que a impossibilidade de se definir uma orientação da organização para os *stakeholders* pacientes vai de encontro à visão deste como um *stakeholder* definitivo. Esta situação pode indicar que o fato de um *stakeholder* ser classificado como definitivo não implica necessariamente na existência de um posicionamento definido frente a este *stakeholder* quando o assunto é RSC.

Relacionado ao que foi dito acima, pode-se concluir que a escolha pela realização da pesquisa com cada *stakeholder* definitivo de forma separada mostrou-se válida, uma vez que a organização não mostrou se posicionar da mesma forma em relação a todos os grupos pesquisados. Optando pela não generalização da pesquisa, foi possível encontrar informações mais próximas da real relação da organização com cada *stakeholder*.

Uma das mais importantes constatações deste estudo, todavia, é que, indo contra o que muitos autores citados ao longo deste trabalho afirmam, a organização não se vê forçada pela sociedade e pelos mais diversos *stakeholders* a adotar uma postura socialmente responsável. O que se pode perceber é que, dependendo da estratégia da organização e também dos *stakeholders* com os quais ela se relaciona, há a possibilidade de a própria organização demandar responsabilidade social destes.

A organização pode, assim, conforme aborda Vieira (2004), orientar o seu ambiente externo a ser mais socialmente consciente, e não apenas ser por ele orientado. Isto quer dizer que, apesar de as organizações precisarem estar atentas às reivindicações de seus *stakeholders*, como preza Freeman (1984), elas podem também reverter esta relação de influência, dirigindo e influenciando o mercado e a sociedade de forma geral. O que ocorre com a influência da RSC do Laboratório Sabin é apenas um exemplo disto.

Apesar dos bons resultados, tanto para a organização estudada, como academicamente, este trabalho apresentou algumas limitações. Dentre elas está a escolha pelo método estudo de caso. Segundo Yin (2010), este tipo de método possui baixo rigor e precisão, fornecendo pequena base para generalizações científicas. É preciso, assim, levar em consideração aquilo que dizem Stake (2000) e Tull e Hawkins (1976): os resultados obtidos a partir de estudos de caso não devem ser usados com outros objetivos além daquele de gerar ideias para testes posteriores ou de promover insights a respeito de alguma questão. Procurou-se, assim, não generalizar as constatações feitas, mas estimular a realização de mais

pesquisas sobre estes temas, propiciando uma melhor compreensão da questão aqui abordada.

Outra limitação diz respeito ao caráter qualitativo da pesquisa, que buscou obter informações principalmente por meio de entrevistas abertas. Mesmo se limitando às questões do roteiro de entrevista, a pesquisadora pode, inconscientemente, ter influenciado os participantes na condução de suas respostas.

Ainda assim, é válido dizer que este trabalho contribuiu com o preenchimento de lacunas sobre a relação entre orientação para o mercado e para os *stakeholders* e responsabilidade social corporativa.

Por fim, apresenta-se o Quadro 5.1. Ele expõe de forma resumida os objetivos específicos propostos, os resultados atrelados a cada um desses objetivos e as sugestões que este trabalho faz para futuras pesquisas.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Resultados</b>	<b>Sugestões para futuras pesquisas</b>
a) Descrever o processo de identificação e classificação de <i>stakeholders</i> ;	Identificou-se pacientes, médicos e convênios como os <i>stakeholders</i> definitivos da organização estudada.	Ampliar a pesquisa para todos <i>stakeholders</i> das organizações; no caso estudado: governo, fornecedores, concorrentes e funcionários.
b) Identificar as estratégias de RSC segundo os diversos tipos de <i>stakeholders</i> ;	As organizações podem adotar estratégias de RSC diferentes para cada stakeholder. Neste caso, identificou-se que a RSC é orientada de forma diferente para comunidades carentes, funcionários, governo local, assim como é orientada para publicação de relatórios e promoção da marca.	Investigar de forma profunda como cada uma dessas estratégias é desenvolvida pelas organizações.
c) Analisar os tipos de orientação para o mercado sob a ótica da teoria dos <i>stakeholders</i> ;	Pôde-se perceber que as organizações podem se orientar de forma diferente para cada tipo de <i>stakeholder</i> . Um resultado importante que diz respeito aos dois temas tratados neste objetivo é aquele que indica que, dependendo da abordagem que se faz – por exemplo, abordando questões sociais -, nem sempre as organizações	Investigar em outras organizações se, sob a ótica da RSC, é possível identificar alguma particularidade na orientação para o mercado destas em relação aos seus <i>stakeholders</i> definitivos.

	adotam algum tipo de orientação frente aos <i>stakeholders</i> definitivos.	
d) Descrever como a prática de RSC é percebida entre os <i>stakeholders</i> .	Percebeu-se que a visão dos representantes do Laboratório Sabin e dos representantes dos <i>stakeholders</i> médicos e convênios foi bastante similar. Todos esses atores entenderam que o Laboratório Sabin influencia os estes dois <i>stakeholders</i> a serem mais socialmente responsáveis. Em relação aos <i>stakeholders</i> pacientes, mais uma vez tanto os representantes do Laboratório Sabin, quanto os pacientes entrevistados indicaram não haver influência por parte do Sabin para que estes <i>stakeholders</i> se tornem mais socialmente responsáveis.	Elaborar algum instrumento de pesquisa que permita mensurar o grau de consciência social de <i>stakeholders</i> .  Identificar se a relação encontrada entre Laboratório Sabin e seus <i>stakeholders</i> definitivos pode ser replicada no relacionamento de outras organizações com seus respectivos <i>stakeholders</i> definitivos.

Quadro 5.1: Resumo do trabalho e agenda para futuras pesquisas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Recomenda-se a realização de mais estudos sobre os temas aqui abordados, uma vez que alguns questionamentos identificados durante a execução desta pesquisa permanecem em aberto, tais como: É possível atrair clientes a utilizar um serviço ou a comprar um produto com base na RSC de uma organização? O marketing societal é realmente aplicável às organizações? Em quais outras situações a orientação do tipo *driving market* pode ser aplicada?

Enfim, algumas contribuições sobre os temas teoria dos *stakeholders*, RSC, marketing societal e orientação para o mercado foram proporcionadas por este estudo, mas ainda há muito a ser investigado dentro destas áreas. É esperado, a partir das conclusões a que foi possível chegar com o caso em questão, que novas pesquisas acerca destas temas sejam realizadas com vistas a abordar lacunas ainda não preenchidas e oferecer respostas para as perguntas ainda em aberto.

## REFERÊNCIAS

ABRATT, R.; SACKS, D. Perceptions of the Societal Marketing Concept. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 6, p. 25-33, 1988.

ALTKISON, A. A.; WATERHOUSE, J. A stakeholders approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 25-36, Spring, 1997.

AMERICAN Marketing Association - AMA. **Marketing definition**. 2011. Disponível em: <[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M)>. Acesso em: 12 nov. 2011.

ANDRADE, M. A. M.; GOSLING, M.; XAVIER, W. S. Balanços Sociais no Brasil: pela transparência das organizações ou mais um veículo de propaganda? XXVIII **Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGP**: A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008

ANGELIDIS, J. P.; IBRAHIM, N. A. Social demand and corporate supply: a corporate social responsibility model. **Review Business**, v.15, p. 7-10, 1993.

ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Editora Vozes. 2010.

BOWER, H. R. (1957) *Apud*. ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BRYSON, J. **Strategic Planning For Public and Non-Profit Organization**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1995.

CAMPOS, T. C. Políticas para Stakeholders: um Objetivo ou uma Estratégia Organizacional? **RAC**, v. 10, n. 4, p. 111-130, out./dez. 2006.

CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F.; LOCANDER, W. B. Market-Driving Organization: A Framework. **Academy of Marketing Science Review**, v. 2004, n. 05, 2004.

CARROLL, A.B.; BUCHHOLTZ, A.K. **Business and society: ethics and stakeholder management**. 5<sup>th</sup> ed. Cincinnati, Ohio: Thomson South – Western, 2003.

CASTRO, C. B.; ARMARIO, E. M.; RÍO, M. E. S. Consequences of market orientation for customers and employees. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 5, p. 646-675, 2005.

COBRA, M. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

COELHO, H.; CARVALHO NETO, A. Gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas. **Revista E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.5, n.9, p.96-115, 2005.

CONSELHO Empresarial Nacional para Prevenção ao HIV/AIDS no Brasil – CENAIDS. **O CEN – Missão e Visão**. 2012. Disponível em: <[http://www.cenaid.com.br/o\\_cen\\_vissao\\_e\\_missao.asp](http://www.cenaid.com.br/o_cen_vissao_e_missao.asp)>. Acesso em: 11 maio 2012.

COSTA, A. M.; CARVALHO, J. L. F.. Legitimando papéis ou conciliando interesses? A reprodução discursiva da responsabilidade social empresarial. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Brasília, DF, Brasil, 29, 2005, setembro.

CREDIDIO, F. **A outra face do bem**. 2003. Disponível em: <[http://www.responsabilidadesocial.com/article/article\\_view.php?id=135](http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=135)>. Acesso em: 10 nov. 2011.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing** v. 58, p. 37-52, oct., 1994.

\_\_\_\_\_. Misconceptions about Market Orientation. **Journal of Market Focused Management**, v. 4, p. 5-16, 1999a.

\_\_\_\_\_. **The Market Driven Organization**: understanding, attracting, and keeping valuable customers. New York: Free Press, 1999b.

\_\_\_\_\_. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. Achieving Advantage with a New Dominant Logic. In: **Invited Commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”**. Journal of Marketing, v. 68, p. 18-27, Jan. 2004.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. J. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, p. 23-27, jan., 1993.

DIAMANTOPOULOS, A.; HART, S. Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski’s framework. **Journal of Strategic Management**, v. 1, n. 2, p. 93-121, 1993.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidences, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91. 1995.

DRUCKER (1981) *Apud*. ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2004.

FARR (1982) *Apud*. BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Editora Vozes. 2010.

EL-ANSARY, A. I. Towards a Definition of Social and Societal Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 2, n. 2, p. 316-321, 1974.

ENDERLE, E.T. Balanced concept of the firm and measurement of its long-term planning e performance. **Journal of business Ethics**, v.17. p. 1129-1144, 1998.

FISCHER, R. M. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: FLEURY, M.T.L (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 217-234, 2002.

FREDERICK, W. C. The growing concern over business responsibility. California, **Management Review**, v. 2, p. 54-61, 1960.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

GARAY, A. Voluntariado Empresarial: Modismo ou Elemento Estratégico? In: **ENANPAD**, 26, 2001, Campinas. Relação de trabalhos. Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/ jun. 1995.

GOMES, R. C. Stakeholder Management in the Local Government Decision-Making Area: Evidences from a Triangulation Study with the English Local Government. In.: **RAC**, Edição Especial, p. 77-98, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the Future. **Harvard Business Review**, v. 73, p. 122-128, July/Aug., 1994.

INSTITUTO Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **O que é responsabilidade social empresarial**. 2010. Disponível em: <<http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 13 abril 2012.

INSTITUTO SABIN. **Junior Achievement**, 2012. Disponível em: <[http://institutosabin.org.br/site/?page\\_id=3427](http://institutosabin.org.br/site/?page_id=3427)>. Acesso em: 11 maio 2012a.

\_\_\_\_\_. **Programa de prevenção à Aids – CE AIDS/DF**, 2012. Disponível em: <[http://institutosabin.org.br/site/?page\\_id=3433](http://institutosabin.org.br/site/?page_id=3433)>. Acesso em: 11 maio 2012b.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Pesquisa Ação Social das Empresas**, 2006. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br/acaosocial/index.html>>. Acesso em: 29 de setembro de 2012.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A.; SAHAY, A. Marketing-driven versus Driving Marketing. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 28, p. 45-54, jan. 2000.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. Marketing Orientation: Antecedents and Consequences, **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53-61, jul, 1993

JONES, T. M. Instrumental stakeholders theory: a synthesis of the ethics and economics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 404-437, Jan., 1995.

KANESIRO, L. A.; KANESIRO, J. C.; PHILIPPS, C. C. E. Marketing Social – um Estudo de Caso da Empresa Apis Flora. In: **Revista Nucleus**, v.3, n.2, maio/nov., 2005.

KASPER, H. Corporate culture and market orientation in services: a matter of definition and communication. **26<sup>th</sup> EMAC Conference**, Warwick, 20-23 May, p. 663-668, 1997.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v.54, n.2, p.1-18, apr.,1990

KOTLER, P. A Generic Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 36, p. 46-54, April, 1972.

\_\_\_\_\_. **Marketing Management, Analysis, Planning and Control**. Prentice-Hall International: Hemel Hempstead, 1984.

KOTLER; LEE (2005) *Apud* OLIVEIRA, F. M. Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa: um estudo sobre os 231 casos concretos do Instituto Ethos. In: **RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. Campo Largo, v.5, n.1, maio/2006.

LAZER, W. Marketing's changing relationships. **Marketing Management**. Chicago, v.5, n.1, p. 52-57, Spring 1996.

LABORATÓRIO Sabin. **Sobre o Sabin**. 2011. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=4>>. Acesso em: 11 maio 2012.

LEVITT, T. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, p. 45-56, July/Aug., 1960.

METCALFE, C. E. The stakeholders corporation. **Business Ethics: A European Review**, v.7, p. 30-36, Jan., 1998.

MCKITTERICK, J. B. (1957) *Apud* URDAN, A; ROCHA, A. Orientação para o Mercado: origens, avanços e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas – RAE Clássicos**, v. 46, n.2, p. 56, abr./jun., 2006.

MITCHELL, R. K. et al. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886. oct. 1997.

MOORE, G. Tinged shareholders theory: or what's so special about stakeholders? **Business ethics: A European Review**, v. 8, n. 2, p. 117-127, April, 1999.

MOSTARDEIRO, M. M.; FERREIRA, G. C. Análise das estratégias de responsabilidade social e sua inserção na estratégia corporativa de três empresas do Rio Grande do Sul. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Brasília, DF, Brasil, 29, Setembro, 2005.

NARVER, John C. e SLATER, Stanley F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, out. 1990.

OLIVEIRA, F. M. Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa: um estudo sobre os 231 casos concretos do Instituto Ethos. In: **RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. Campo Largo, v.5, n.1, maio, 2006.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper and How. 1978.

PROJETO Pescar. A história do Projeto Pescar. 2009. Disponível em: <[http://site.projetopescar.org.br/?page\\_id=39](http://site.projetopescar.org.br/?page_id=39)>. Acesso em: 11 maio 2012.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage, **Academy of Management Review**, v. 15, p. 88-102, 1990.

RELATÓRIO de Gestão do Instituto Sabin. **Relatório de Gestão 2011**. 2011. Disponível em: <[http://institutosabin.org.br/site/?page\\_id=5](http://institutosabin.org.br/site/?page_id=5)>. Acesso em: 11 maio 2012.

RICHARDSON, L. Writing: a method of inquiry. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, p.516–529, 1994.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória. **Alea**, v. 7, n. 2. Rio de Janeiro, Jul./dez., 2005.

ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

RUEKERT, R. W. Developing a market orientation: an organisational strategy perspective. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, p. 225-245, 1992.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.



SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. LTC Editora. 6<sup>a</sup> ed., p. 27, 2000.

SCHROEDER, J. T.; SCHROEDER, I. Responsabilidade social corporativa: limites e Possibilidades. **RAE - eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 1, jan./jun, 2004.

SILVA, J. C. **Um estudo sobre as motivações que levam empresas a investir em responsabilidade social**. 2008. 72f. Dissertação (Mestrado Profissional Multidisciplinar em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Visconde de Cairu, Fundação Visconde de Cairu, Salvador, 2008.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. **Business Horizons**, v. 37, p. 22-28, 1994.

SORENSEN, H. E. Why competitors matter for market orientation. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5, p. 735-761, 2009.

STAINER, A.; STAINER, L. Business performance: a stakeholder approach. **International Journal of Business Performance Management**, v. 1, n. 1, p. 2-12, 1998.

STAKE, R. E. Case Studies. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. 2a Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 435-454, 2000.

TAPSCOTT, D.; TICOLL, D. **A empresa transparente**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

URDAN, A; ROCHA, A. Orientação para o Mercado: origens, avanços e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas – RAE Clássicos**, v. 46, n.2, p. 55-60, abr./jun., 2006.

VASCONCELOS, A. F. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, art. 6, Mar., 2011.

VERGARA, S.; BRANCO, P. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

VIEIRA, D. M. **Transformar ou Adequar-se ao Ambiente?** Competição Além do Mercado. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARCO, A. I J.; RUIZ, M. P. M.; YUSTA, A. I. The impact of market orientation dimensions on client cooperation in the development of new service innovations. **European Journal of Marketing**, v. 45, n.1, p. 43-67, 2001.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de Entrevista com o representante do Instituto Sabin

1. Formação acadêmica.
2. Desde quando trabalha no Sabin. Carreira no Sabin.
3. Trabalho desempenhado atualmente no Instituto Sabin.
4. O Laboratório Sabin tem como um de seus valores a Responsabilidade socioambiental. Este valor nasceu também em 1984 ou ele foi acrescentado posteriormente?
5. Por que vocês adotaram esse valor? O que os motivou a ser uma empresa socioambientalmente responsável?
6. Quando e como começaram a praticar a RSE?
7. O que motivou a criação do Instituto Sabin?
8. Vocês se preocupam com a divulgação dessas ações para o público externo?
9. Você acredita que ser socialmente responsável interfere na forma como os seus *stakeholders* enxergam o Sabin? Faz diferença para eles o Sabin ser socialmente responsável?
10. O Sabin acredita impactar positivamente seus *stakeholders* por conta da postura socialmente responsável que possui?
11. Vocês desenvolvem algum tipo de ação para despertar a visão socialmente responsável naqueles *stakeholders* que não possuem essa mentalidade?
12. Algum *stakeholder* afirmou ter feito modificações (na empresa, na produção, no modo de pensar, no modo de se relacionar, etc) após ter tido contato com o Sabin?
13. Quem você considera como os seus *stakeholders* de maior influência no Sabin? (Clientes/pacientes, sociedade, governo, fornecedores, comunidade local, sindicato, concorrentes, funcionários)
14. Quais *stakeholders* você acredita que detêm mais **poder**, conseguem impor mais a sua vontade perante o Sabin?
15. Mais **legitimidade**?
16. E mais **urgência**, necessitando de atenção imediata?
17. Você acha que os seus clientes/ pacientes escolhem o Sabin por ser uma empresa socialmente responsável? Você acredita que isso influencia a escolha pelo Sabin?
18. Vocês procuram selecionar funcionários que tenham o perfil de serem socialmente conscientes?
19. O Sabin acredita ter influenciado seus funcionários a serem pessoas mais preocupadas com questões socioambientais?
20. Vocês acreditam serem **orientados** pelo mercado, ou seja, acreditam que os *stakeholders* demandam de vocês uma postura socialmente responsável ou vocês acreditam serem **orientadores** do mercado, sendo vocês os influenciadores de mercado em relação à RSC?

## Apêndice B – Roteiro de Entrevista com a representante do Laboratório Sabin

1. Formação acadêmica.
2. Desde quando trabalha no Sabin. Carreira no Sabin.
3. O Laboratório Sabin tem como um de seus valores a Responsabilidade socioambiental. Este valor nasceu também em 1984 ou ele foi acrescentado posteriormente?
4. Por que vocês adotaram esse valor? O que os motivou a ser uma empresa socioambientalmente responsável?
5. Vocês se preocupam em divulgar essas ações para o público externo?
6. O que vocês esperam obter a partir da divulgação das ações de RSC realizadas pelo Sabin?
7. Você acredita que ser socialmente responsável interfere na forma como os seus *stakeholders* enxergam o Sabin? Faz diferença para eles o Sabin ser socialmente responsável?
8. O Sabin acredita impactar positivamente seus *stakeholders* por conta da postura socialmente responsável que possui?
9. Vocês desenvolvem algum tipo de ação para despertar a visão socialmente responsável naqueles *stakeholders* que não possuem essa mentalidade?
10. Algum *stakeholder* afirmou ter feito modificações (na empresa, na produção, no modo de pensar, no modo de se relacionar, etc) após ter tido contato com o Sabin?
11. Quem você considera como os seus *stakeholders* de maior influência no Sabin? (Clientes/pacientes, sociedade, governo, fornecedores, comunidade local, sindicato, concorrentes, funcionários)
12. Quais *stakeholders* você acredita que detêm mais **poder**, conseguem impor mais a sua vontade perante o Sabin?
13. Mais **legitimidade**?
14. E mais **urgência**, necessitando de atenção imediata?
15. Você acha que os seus clientes/ pacientes escolhem o Sabin por ser uma empresa socialmente responsável? Você acredita que isso influencia a escolha pelo Sabin?
16. Existem pressões vindas da sociedade para que o Sabin se torne mais atuante socialmente?
17. Existe algum requisito ligado à responsabilidade social que os fornecedores devem possuir? Vocês selecionam os seus fornecedores, dentre outros critérios, por eles serem socialmente responsáveis ou isso não interfere muito na escolha de vocês?
18. O Sabin acredita ter influenciado seus funcionários a serem pessoas mais preocupadas com questões socioambientais?
19. O Sabin é influenciado pelo *stakeholder* médico a realizar ações socialmente responsáveis ou o Sabin influencia esse *stakeholder* de forma que este seja mais socialmente responsável?
20. O Sabin é influenciado pelo *stakeholder* convênio a realizar ações socialmente responsáveis ou o Sabin influencia esse *stakeholder* de forma que este seja mais socialmente responsável?

21. O Sabin é influenciado pelo *stakeholder* paciente a realizar ações socialmente responsáveis ou o Sabin influencia esse *stakeholder* de forma que este seja mais socialmente responsável?

## **Apêndice C – Roteiro de Entrevista com os representantes dos Stakeholders**

### **Roteiro de Entrevista para Médicos**

1. Você costuma indicar os seus pacientes para realizarem exames em algum laboratório específico? Qual laboratório?
2. Existe algum motivo especial para essa escolha? Qual é esse motivo?
3. Você se considera uma pessoa/ profissional socialmente responsável? Se sim, por que?
4. Você já ouviu falar ou teve contato com as ações de Responsabilidade Social do Laboratório Sabin? Como você ficou sabendo dessas ações?
5. A postura social do Sabin te influenciou de alguma forma a ser mais socialmente responsável, na vida pessoal e/ ou profissional? Se sim, como as ações do Sabin te influenciaram?

### **Roteiro de Entrevista para Pacientes**

1. Você costuma realizar os seus exames em algum laboratório específico?
2. Existe algum motivo especial para essa escolha? Qual é esse motivo?
3. Você se considera uma pessoa socialmente responsável? Se sim, por que?
4. Você já ouviu falar ou teve contato com as ações de Responsabilidade Social do Sabin? Como você ficou sabendo dessas ações?
5. A postura social do Laboratório Sabin interfere na sua escolha por este laboratório?
6. A postura social do Sabin te influenciou de alguma forma a ser mais socialmente responsável? Se sim, como as ações do Sabin te influenciaram?

### **Roteiro de Entrevista para Convênios**

1. Vocês costumam indicar os seus clientes para realizarem exames em algum laboratório específico? Qual laboratório?
2. Existe algum motivo especial para essa escolha? Qual é esse motivo?
3. Você considera a sua empresa socialmente responsável? Se sim, por que?
4. Você já ouviu falar ou teve contato com as ações de Responsabilidade Social do Laboratório Sabin?
5. A postura social do Sabin influenciou de alguma forma a sua empresa a ser mais socialmente responsável? Se sim, como as ações do Sabin influenciaram a empresa?

## Apêndice D – Quadro de Classificação de Stakeholders

Exemplos de Stakeholders	Atributos			Comentários
	Poder	Legitimidade	Urgência	
Governo				
Fornecedores				
Pacientes				
Comunidade Local				
Sociedade				
Sindicatos				
Concorrentes				
Funcionários				

## Apêndice E – Roteiro para pesquisa documental

Documentos utilizados e informações a serem coletadas:

- Sítio do Laboratório Sabin - <http://www.sabinonline.com.br/site/>
  - Estrutural organizacional do Laboratório Sabin;
  - Serviços oferecidos pelo Laboratório Sabin;
  - Missão, visão e valores do Laboratório Sabin;
  - Número de unidades no Brasil;
  - Número de funcionários do Sabin;
  
- Sítio do Instituto Sabin - <http://institutosabin.org.br/site/>
  - Criação do Instituto Sabin;
  - Estrutura Organizacional do Instituto;
  - Descrição dos Projetos Sociais;
  
- Relatório de Gestão do Instituto Sabin 2011 -  
[http://institutosabin.org.br/site/?page\\_id=15](http://institutosabin.org.br/site/?page_id=15)
  - Número de ações e projetos sociais realizados pelo Sabin;
  - Número de pessoas beneficiadas pelo Instituto Sabin;
  - Montante de investimento em ações sociais;
  - Ações, projetos e campanhas sociais nas quais o Sabin participou em 2011.

## ANEXOS

### Anexo A – Lista de Ludotecas abertas pelo Instituto Sabin

Ludotecas Implantadas	Parceiro	Ano de Implantação
Fórum de Brazlândia	Secretaria da Mulher	2008
Fórum do Núcleo Bandeirante		
Fórum do Gama		
Fórum do Paranoá		
Fórum de Planaltina		
Fórum de Samambaia		
Fórum de Santa Maria		
Fórum de Ceilândia		
Fórum de Taguatinga		
Fórum de São Sebastião		
Conselho de Direitos da Mulher de Brasília		
Hospital Regional da Asa Norte (HRAN)	Secretaria de Saúde (NEPAV)	2009/ 2010/ 2011
Hospital Regional da Asa Sul (HRAS)		
Hospital Regional da Ceilândia (HRC)		
Hospital Regional de Taguatinga (HRT)		
Centro de Orientação Médico Psicopedagógico (COMPP) – Ludoteca 1		
Hospital Regional do Paranoá (HRPa)		
Hospital Regional de Sobradinho (HRS)		
Centro de Orientação Médico Psicopedagógico (COMPP) – Ludoteca 2		
Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) – Ceilândia	SEDEST	2011
Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) – Taguatinga		
Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) – Gama		
Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) – Planaltina		2012
Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) – Sobradinho		
Centro de Saúde de São Sebastião	Secretaria de Saúde (NEPAV)	2012
Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) - Brazlândia	SEDEST	2012
Delegacia de Proteção à Crianças e ao Adolescente (DPCA)	Polícia Civil	2012

Adaptado de: INSTITUTO SABIN, 2012a.



## Anexo B – Ações, projetos e campanhas sociais nas quais o Sabin participou em 2011

<b>Fevereiro</b>		
Atividade	Parceira/ Local	Nº de Participantes
Projeto “Concertos Sociais”	SEDEST e Secretaria de Cultura (Mala do Livro)	1200 crianças
<b>Março</b>		
Atividade	Parceira/ Local	Nº de Participantes
Inauguração de Ludoteca Girassol	Hospital Regional do Paranoá	50 pessoas
Evento CEAIDS – recepção dos calouros do UniCeub: oferecimento de oficinas de Bioimpedância, Câncer de Mama e Sexo Seguro.	UniCeub	2.500 participantes
Campanha de Carnaval do CEAIDS – ferramentas e mobilização virtuais	Sites do Instituto Sabin e do CEAIDS	100 acessos diários
Oficina de Prevenção ao Câncer de Mama: evento do relacionamento		150 pessoas
Palestra do Dr. Antônio	Sede dos Correios	200 pessoas
Oficina em comemoração ao Dia das Mulheres (portadoras do HIV/AIDS)	Unidade Mista de Saúde da Asa Sul	50 mulheres
Participação no Projeto “Maço Mulher” – evento em homenagem às mulheres do DF	Secretaria da Mulher/ Estrutural, Taguatinga, Paranoá, Ceilândia e Planaltina	5.000 pessoas
Projeto Criança e Saúde	Federação dos Bandeirantes do Brasil – Núcleo do Paranoá	50 crianças atendidas
Participação em evento de homenagem à mulher	Conselho de Mulheres Cristãs do Brasil/ Novo Gama.	500 pessoas
2ª Feira Feminina do Ver, Ouvir e Fazer – homenagem à Dra. Janete Vaz	CONIC	500 pessoas
Projeto Gestação – palestra sobre cuidados das atividades físicas na gestação		50 participantes
2º Fórum de Aprendizagem de São Sebastião (oferecimento de	São Sebastião	450 jovens atendidos

lanche)		
<b>Abril</b>		
Atividade	Parceira/ Local	Nº de Participantes
Rede Mulher Cidadã – Oficina de Bioimpedância	Anexo do Palácio do Buriti	100 pessoas atendidas
Encontro Regional Pescar		20 pessoas
Reuniões CDCA		50 pessoas
Planejamento Estratégico do CDCA		50 pessoas
Doação de ar condicionado para Ludoteca HRAS (Violeta)	HRAS	1.000 pessoas
Apoio ao CEAL – participação em Congresso (REATECH)	São Paulo	1.000 pessoas
Apoio ao evento Feijão da Vida		100 pessoas
Apoio à Campanha “Amigos da Voz”,	Sociedade de Fonoaudiologia	500 pessoas
Campanha para escolha de novo slogan para o Instituto Sabin	Unidades do Laboratório Sabin	1.017 colaboradores
Entrega de tickets de cinema		100 colaboradores e familiares
Entrega de palhacinhos	ONG Corações Amigos	20 pessoas
Realização de Criança e Saúde	CEAL	66 crianças atendidas
Doação de camisetas ao Grupo Guardiões de Cristo	Igreja Monte Carlo/Ceilândia	86 crianças atendidas
Doação de camisetas para alunos e professores da ESCOT	ESCOT – Escolhinhas de Atletismo Talentos nas Ruas	150 beneficiados
Oficina de Prevenção ao Câncer de Mama	Feira Bsb Mix/ Sudoeste	300 pessoas
Aluguel de brinquedos infláveis	Rede Mulher Cidadã/ Itapoã	2.000 pessoas
<b>Mai</b>		
Atividade	Parceira/ Local	Nº de Participantes
Evento “Sim para a família”	Taguatinga	2.000 pessoas
Doação de material para reforma da Escola Municipal de Valparaíso	Escola Municipal – CAIC/ Valparaíso, GO	1.600 crianças
Portal YESIAM – Jovens cristãos		1.000 pessoas
Participação do Dia Nacional de Enfrentamento ao Abuso Sexual de Crianças e Adolescentes	Esplanada dos Ministérios	2.000 pessoas
Rede Mulher Cidadã	Sobradinho	1.500 pessoas
Dia Nacional do Pescar	Projeto Pescar/ Parque Olhos D’água	500 pessoas
3ª Ação Social do Centro de	Sol Nascente, Ceilândia	2.000 pessoas

Educação Fundamental 28		
Inauguração de Academia de Ginástica para 3ª idade	Parque Olhos D'água	500 pessoas
<b>Junho</b>		
Atividade	Parceira/ Local	Nº de Participantes
Evento no Lar de Idosos da Ceilândia	SESC/ Ceilândia	200 pessoas
Ação social Cidadão Pró-Idoso	Praça do Relógio, Taguatinga	2.000 pessoas
Ação de Vacinas na Festa Junina do Colégio La Salle	Águas Claras	800 pessoas
Rede Mulher Cidadã	Brazlândia	1.500 pessoas
Distribuição de sementes de jatobá – Dia Mundial do Meio Ambiente	Unidade do Laboratório Sabin na 516N e no Brasília Shopping	150 pessoas
Projeto Criança e Saúde	Tia Angelina/ Varjão	350 pessoas, 60 destas atendidas com exames
Ação social no Dia Mundial de Conscientização da violência contra a pessoa idosa	Parceria com a Polícia Civil/ Praça do Relógio, Taguatinga	5.000 pessoas
Rede Mulher Cidadã	São Sebastião	1.500 pessoas
Evento do INSS	Parque da Cidade	3.000 pessoas
<b>Julho</b>		
Atividade	Parceira/ Local	Nº de Participantes
Show de encerramento no Festival Móveis Convida		3.000 pessoas
Projeto Criança e Saúde	Promovida/ São Sebastião	250 pessoas, 60 destas atendidas com exames
Projeto Criança e Saúde	Mater Salvatoris/ Anápolis	50 pessoas, 35 destas atendidas com exames
Evento de comemoração aos 21 anos do ECA	ASPCEL/ Ceilândia	800 pessoas
Participação na Ação Social Pró-Cidadão	Instituto de Promoção da Cidadania –Assembléia de Deus/ Ceilândia	5.000 pessoas
Apoio com o forro	Sociedade Estação Vida/ Águas Lindas, GO	300 crianças
Apoio Esportivo no Torneio de Futvôlei com o Romário		1.000 pessoas
Participação no Projeto Aconchego – Adoção Tardia		500 pessoas
Participação no Dia da Diversidade	Gama	500 pessoas

Sexual		
Participação no Projeto Bambu – Circuito Educacional 2011		4.040 pessoas
Apoio Esportivo – patrocínio de uniforme de competição de futebol		500 pessoas
Rede Mulher Cidadã	Recanto das Emas	1.500 pessoas
<b>Agosto</b>		
Atividade	Parceira/ Local	Nº de Participantes
Projeto Criança e Saúde	Sesc Gama	50 crianças
Patrocínio ao Festival Rock na Veia, com incentivo à doação de alimentos e livros	Ceilândia	5.000 pessoas
Rede Mulher Cidadã	Arapoanga	1.500 pessoas
Participação na Festa Comunitária Arraial Santo	Igreja de Deus no Brasil/ Condomínio Pôr do Sol - Ceilândia	2.000 pessoas
Trote Solidário do UNICESP	UNICESP	200 pessoas
Participação na Festa da Família	Obras Assistenciais de São Sebastião / Santa Maria, Gama.	500 pessoas
Participação no evento “Sim para a Família”	Recanto das Emas	2.000 pessoas
Oficina de Prevenção ao Câncer de Mama	SICOOB	300 pessoas
Rede Mulher Cidadã	Riacho Fundo II	1.500 pessoas
Apoio ao Mc Dia Feliz	ABRACE	1.300 pessoas beneficiadas com tickets
Projeto Criança e Saúde	Parceria com o Instituto Bancorbrás/ Casa Azul	35 crianças
<b>Setembro</b>		
Atividade	Parceira/ Local	Nº de Participantes
Projeto “Cuidando de quem cuida”	Parceria com a Escola Superior de Ciências da Saúde – cursos de Enfermagem	200 pessoas
Participação na 14ª Parada Gay	Eixão Sul, Brasília	15.000 pessoas
Rede Mulher Cidadã	Santa Maria	1.500 pessoas
Projeto Criança e Saúde	Creche Casa da Mãe Preta	49 pessoas
<b>Outubro</b>		
Atividade	Parceira/ Local	Nº de Participantes
Participação na Festa da Família em escola	Jardim de Infância Lúcio Costa	300 pessoas
Participação no Festival Especial	Centro de Ensino Especial	500 pessoas

de Samambaia	01 de Samambaia	
Rede Mulher Cidadã	Gama	500 pessoas
Participação em Eventos de Comemoração ao Dia das Crianças	Centro Marista Circuito Jovem DF/ Ceilândia; Evento Marista – Instituto Marista/ Samambaia; ASBACI/ Recanto das Emas	3.000 pessoas
Participação na Ação Social da Igreja Assembleia de Deus	PSUL, Ceilândia	5.000 pessoas
Participação na Festa de Aniversário da Vila Olímpica Rei Pelé	Samambaia	3.000 pessoas
Participação na Ação Social da Igreja Evangélica Assembleia de Deus da Intercessão		1.500 pessoas
IV Seminário sobre Saúde Mental do COMPP		250 pessoas
IV Feira Estação Saúde	TER-DF	500 pessoas
Participação nas Pré-Conferências Regionais LGBT	Plano Piloto, Sobradinho e Ceilândia	800 pessoas
Participação no “Sim para a Família”	Condomínio Pôr do Sol, Ceilândia	2.000 pessoas
Oficina de Prevenção ao Câncer de Mama na 8ª Semana de Qualidade de Vida em Comemoração ao Dia do Servidor Público	Ministério da Cultura	200 pessoas
Campanha “Outubro Rosa” – Oficinas de Prevenção ao Câncer de Mama	Doze unidades do Laboratório Sabin	200 pessoas
<b>Novembro</b>		
Atividade	Parceira/ Local	Nº de Participantes
Participação nas Pré-Conferências Regionais da Criança e do Adolescente	Plano Piloto, Samambaia e São Sebastião	1.000 pessoas
Apoio ao Torneio Regional de Futsal de Formosa		1.000 pessoas
Participação na 1ª Ação Social “Crescendo para a Vida” – Inclusão Social e Responsabilidade Ambiental	Pró-Vidas/ Samambaia	1.000 pessoas
Participação na 8ª Edição do Campeonato Brasileiro de Vôlei Master	Squarema, RJ	50 pessoas
Participação no III Encontro	Granja do Torto	700 pessoas

Distrital das Mulheres Rurais da Agricultura Familiar		
Projeto de Incentivo ao Esporte – Campeonato Brasileiro de Karatê – Jovem		300 pessoas
<b>Dezembro</b>		
Atividade	Parceira/ Local	Nº de Participantes
Apoio à Caminhada da Mulher	Ceilândia	500 pessoas
Dia Mundial de Luta contra a AIDS		3.000 pessoas
Festival Mix Brasil de Cinema e Vídeo da diversidade sexual		3.000 pessoas
Seletiva da Liga Internacional de Basquete de Rua - Libra	CUFA-DF	5.000 pessoas
Apadrinhamento de Natal 2011 – Programa Brincando Educando	Casa Azul	77 pessoas
Copinha de Futebol dos Amigos 2011	Sobradinho	500 pessoas
Patrocínio do uniforme da equipe de vôlei Master		500 pessoas
Jantar beneficente de 10 anos da Associação Dojokan	Escola de Karatê/ Sobradinho	500 pessoas
Aniversário de 25 anos da expansão do Setor O	ASPCEL/ Ceilândia	1.000 pessoas
Coral de crianças (Cantata de Natal)	Casa Azul/ Apresentação no Taguatinga Shopping, Pátio Brasil e Terraço Shopping	3.000 pessoas

Adaptado de: RELATÓRIO, 2012