

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O MARKETING DE CAUSA E O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE SEGUROS NO RIO
GRANDE DO SUL**

**PORTO ALEGRE
2017**

**A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

AMADEU FERNANDO MONTANARI

**O MARKETING DE CAUSA E O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE SEGUROS NO RIO
GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal de Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, modalidade Mestrado Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

PORTO ALEGRE

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR: Dr. Rui Vicente Oppermann

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COORDENAÇÃO: Prof. Walter Meucci Nique

CIP - Catalogação na Publicação

Montanari, Amadeu Fernando

O MARKETING DE CAUSA E O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE SEGUROS NO R.G. DO SUL / Amadeu Fernando Montanari. -- 2017. 95 f.

Orientador: Prof. Dr. Luis Antônio Slongo.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Marketing de Causa. 2. Legitimação Organizacional. 3. Responsabilidade Social Empresarial. I. Slongo, Prof. Dr. Luis Antônio, orient. II. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho de conclusão intitulado **“O marketing de causa e o processo de legitimação organizacional: um estudo em empresas de seguros no Rio Grande do Sul”** elaborado por **Amadeu Fernando Montanari**, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração:

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Banca realizada em: ___/___/_____

Conceito: _____

Dedicatória

“...o real não está na saída nem na chegada: ele se dispõe para a gente é no meio da travessia”.

João Guimarães Rosa

Dedico este trabalho à Celia, minha
parceira de todas as horas.

AGRADECIMENTOS

À minha família, que dá sentido a tudo isso.

Aos meus verdadeiros amigos. Não importa a distância, sempre os tenho perto de mim.

A todos os meus professores, que ao longo da vida sempre me ajudaram a manter viva a vontade de aprender.

À UFRGS, por me abrir as portas mais uma vez, e me dar esta oportunidade de aprender mais um pouco.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo, um Mestre no verdadeiro sentido da palavra.

Aos executivos das empresas de seguros, que abriram as portas de suas empresas e cederam precioso tempo de suas atribuladas funções para contribuir com este trabalho. Em especial, um agradecimento a Cesar Luis Saut, Vice-Presidente da Icatu Seguros.

Muito obrigado.

“Quem elegeu a busca não pode recusar a travessia.”

Alfredo Bosi

RESUMO

Dentro do contexto da Responsabilidade Social Corporativa, o Marketing de Causa vem sendo cada vez mais utilizada pelas empresas. Para as organizações sem fins lucrativos significa mais recursos para as causas sociais que apoiam, enquanto que para as empresas, para além do aspecto da responsabilidade social, maior reconhecimento e reputação da marca, lealdade dos consumidores, ampliação de mercado, incremento de vendas, atração de investimentos, atração e retenção de talentos são alguns dos objetivos que o Marketing de Causa pode ajudar a conquistar. Entretanto, a avaliação de tais resultados é controversa. Não obstante, acredita-se que as motivações em relação ao Marketing de Causa possam ser descritas sob a ótica do processo de legitimação organizacional. Este trabalho, através de um estudo exploratório realizado em empresa do mercado de seguros do Rio Grande do Sul, investigou os principais motivadores que orientam os gestores na implementação das ações sociais corporativas através do Marketing de Causa e sua relação com o processo de Legitimação Organizacional. Os resultados evidenciaram as motivações dos gestores com relação às contribuições do Marketing de Causa para os negócios, tais como a possibilidade de ganhar mercado, ampliar vendas, melhorar imagem e reputação da empresa. No aspecto social também restaram evidentes as motivações relacionadas aos benefícios do Marketing de Causa demonstradas através da preocupação das empresas de fazer o bem, e devolver à sociedade parte das riquezas geradas por suas empresas. Essas motivações alinham-se com a visão estratégica da Teoria da Legitimação Organizacional que entende a legitimidade como um recurso operacional que pode ser extraído pelas organizações do ambiente cultural em que operam, e utilizado pelos gestores na busca de seus objetivos.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. Marketing de Causa. Legitimidade Organizacional.

ABSTRACT

Within the context of Corporate Social Responsibility, Cause-Related Marketing has been increasingly used by companies. For nonprofits it means more resources for the social causes they support, while for companies, beyond the social responsibility aspect, greater brand recognition and reputation, consumer loyalty, market expansion, sales increase, investment attraction, talent attraction and retention are some of the goals Cause-Related Marketing can help them achieve. However, the evaluation of such results is controversial. Nevertheless, it is believed that the motivations regarding Cause-Related Marketing can be described from the point of view of the Organizational Legitimacy process. This work, through an exploratory study carried out in Insurance Companies in Rio Grande do Sul, investigated the main motivators that guide managers in the implementation of corporate social actions through Cause-Related Marketing and its relationship with the Organizational Legitimacy process. The results show the motivations of managers regarding the contributions of Cause-Related Marketing to the business, such as the possibility of market expansion, increase sales, improve image and reputation of the company. In the social aspect, the motivations related to the benefits of Cause-Related Marketing for the society demonstrated by the concern of "doing good" and "giving back" part of the wealth generated by their companies also remained evident. These motivations are aligned with the Strategic view of Organizational Legitimacy Theory that understands legitimacy as an operational resource that can be extracted by organizations from the cultural environment in which they operate and used by managers in pursuit of their goals.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Cause-Related Marketing. Organizational Legitimacy.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Arrecadação do Mercado Segurador – em R\$ bilhões.....	33
Tabela 2 - Arrecadação do Mercado Segurador per capita por Segmento - em R\$..	33
Tabela 3 - Arrecadação do Mercado Segurador por Segmento - em %.....	34
Tabela 4 - Arrecadação do Mercado Segurador por Região Geográfica - em R\$ bilhões	34
Tabela 5 - Players do Mercado Segurador no Brasil - 2012.....	34
Tabela 6 - Concentração no mercado de seguros privados (exceto Saúde).....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Canais de Distribuição de Seguros no Brasil	35
Quadro 2 - Importância do Marketing de Causa para a Empresas - Citações das Entrevistas	60
Quadro 3 - Importância do Marketing de Causa para os Stakeholders - Citações das Entrevistas	62
Quadro 4 - Escolha das Causas - Citações das Entrevistas	63
Quadro 5 - Táticas de Implementação - Citações das Entrevistas.....	64
Quadro 6 - Duração das Ações - Citações das Entrevistas	65
Quadro 7 - Escopo Geográfico - Citações das Entrevistas	67
Quadro 8 - Fatores de Sucesso das Ações de Marketing de Causa - Citações das Entrevistas	67
Quadro 9 - Fatores de Risco das Ações de Marketing de Causa - Citações das Entrevistas	68

LISTA DE SIGLAS

ANS	-	Agência Nacional de Seguros
BCB	-	Banco Central do Brasil
CMN	-	Conselho Monetário Nacional ()
CNSeg	-	Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais
CNSP	-	Conselho Nacional de Seguros Privados
CRM	-	Cause-Related Marketing
ENS	-	Escola Nacional de Seguros
FENABER	-	Federação Nacional de Empresas de Resseguros
ENACAP	-	Federação Nacional de Capitalização
FENACOR	-	Federação Nacional dos Corretores de Seguros
FENAPREVI	-	Federação Nacional de Previdência Privada Complementar Aberta e Vida
FENASAÚDE	-	Federação Nacional de Saúde Suplementar
IBCC	-	Instituto Brasileiro de Controle Do Câncer
IRB	-	Instituto de Resseguros Do Brasil
PIB	-	Produto Interno Bruto
SER	-	Responsabilidade Social Corporativa
SINAPP	-	Sindicato Nacional das Entidades Abertas de Previdência Complementar
SINCOR	-	Sindicatos dos Corretores de Seguros
SINDSEG	-	Sindicatos das Empresas de Seguros Privados, de Resseguros e de Capitalização
SNSP	-	Sistema Nacional de Seguros Privados
SUSEP	-	Superintendência de Seguros Privados

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	OBJETIVOS	20
1.2.1	Objetivo Geral	20
1.2.2	Objetivos Específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA	21
1.3.1	Contribuições Acadêmicas	21
1.3.2	Contribuições Gerenciais	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1	O MARKETING DE SEGUROS	23
2.1.1	Histórico do Seguro	23
2.1.2	Fundamentos do Seguro	24
2.1.3	A Função Social e Econômica do Seguro	26
2.1.4	A Estrutura do Mercado de Seguros no Brasil	29
2.1.5	Aspectos Mercadológicos	32
2.1.6	Considerações Gerais	36
2.2	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	37
2.3	MARKETING DE CAUSA (CAUSE-RELATED MARKETING - CRM)	41
2.4	LEGITIMAÇÃO ORGANIZACIONAL	47
2.5	SÍNTESE DA TEORIA	52
3	MÉTODO	55
3.1	UNIDADES DE ANÁLISE	55
3.2	ELEMENTOS DE ANÁLISE	56
3.3	COLETA DE DADOS	57
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	58
4	RESULTADOS DA PESQUISA	59
4.1	IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE CAUSA PARA A EMPRESA	59
4.2	IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE CAUSA PARA OS STAKEHOLDERS	61
4.3	ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING DE CAUSA	62
4.3.1	Escolha das Causas	62

4.3.2	Táticas de Implementação.....	64
4.3.3	Duração das Ações	65
4.3.4	Escopo Geográfico	66
4.4	FATORES DE SUCESSO DAS AÇÕES DE MARKETING DE CAUSA	67
4.5	FATORES DE RISCO DAS AÇÕES DE MARKETING DE CAUSA	68
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	69
5.1	IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE CAUSA PARA A EMPRESA	69
5.2	IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE CAUSA PARA OS STAKEHOLDERS	72
5.3	ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING DE CAUSA	74
5.3.1	Escolha das Causas	74
5.3.2	Táticas de Implementação.....	75
5.3.3	Duração das Ações	76
5.3.4	Escopo Geográfico	78
5.4	FATORES DE SUCESSO DAS AÇÕES DE MARKETING DE CAUSA	79
5.5	FATORES DE RISCO DAS AÇÕES DE MARKETING DE CAUSA	80
6	CONCLUSÃO.....	82
6.1	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	82
6.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	85
6.3	SÍNTESE DA CONCLUSÃO	86
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	96

1 INTRODUÇÃO

A globalização e, mais recentemente, a crise financeira mundial desencadeada a partir dos EUA, levantaram ainda mais questionamentos e trouxeram ainda maiores desafios para as empresas em geral, e particularmente para aquelas do setor financeiro, no que concerne às questões da ética e transparência nos negócios e das responsabilidades das empresas para com a sociedade (KEMPER; MARTIN, 2010; LAUESEN, 2013; SCHERER; PALAZZO, 2008).

Em consequência disso, cada vez mais as empresas, conscientes da importância dos aspectos sociais e ambientais para os negócios, são instadas a adotar e comunicar de forma eficaz programas de ações de responsabilidade social, junto às comunidades e consumidores, dentre outros públicos-alvo no contexto em que atuam (EUROPEAN COMMISSION, 2011).

Uma das ferramentas que vêm sendo cada vez mais utilizadas para isto é o Marketing de Causa, ou Cause-Related Marketing (CRM), através do qual as empresas desenvolvem campanhas para apoiar determinadas causas sociais ou ambientais, doando recursos diretamente ou através de entidades sem fins lucrativos ligadas à defesa das respectivas causas, buscando, dessa forma, associar sua imagem a estas causas com o objetivo de ganhar a simpatia, adesão e lealdade do seu público-alvo, e ao mesmo tempo, buscando reforçar sua imagem de empresa socialmente responsável (VARADARAJAN; MENON, 1988). Mais recentemente o Marketing de Causa tem sido associado a uma gama de iniciativa baseadas no esforço cooperativo de longo prazo entre negócios e filantropia (GARRIGA; MELÉ, 2004; LISTON-HEYES; LIU, 2010).

Os programas de Marketing de Causa se tornam estratégicos na medida em que, com os recursos cada vez mais escassos e a pressão por resultados cada vez maiores, os gestores buscam, além dos benefícios sociais, um maior alinhamento com os objetivos econômicos do negócio, como forma de justificar tais investimentos sociais (BERGLIND; NAKATA, 2005; LISTON-HEYES; LIU, 2010; PORTER; KRAMER, 2002). Entretanto, os resultados das ações sociais corporativas nem sempre são tangíveis (BRON; VRIONI, 2001; VARADARAJAN; MENON, 1988). Considerando esse contexto, presume-se que as motivações das empresas em

relação aos investimentos sociais podem ser descritas, pelo menos em parte, sob a ótica do processo de legitimação organizacional (LISTON-HEYE; LIU, 2010).

De maneira geral, pode-se dizer que o processo de legitimação envolve os elementos normativos e cognitivos que constroem, limitam e capacitam os atores organizacionais (SUCHMAN, 1995). Através deste processo as organizações buscam assegurar, dentro de um determinado grupo social, o seu direito de existir e operar, ou, em outras palavras, a legitimidade surge quando há uma significativa congruência entre os valores sociais percebidos nas atividades e no padrão de comportamento das organizações e os valores do grupo social em que estas estão inseridas (SUCHMAN, 1995).

As expectativas que a sociedade tem em relação ao modo como uma empresa, ou qualquer outra instituição, deve agir estão inseridas em um contrato social entre a empresa e a comunidade. Tal contrato é uma construção teórica, e como tal está sujeito a diferentes interpretações sobre o que a sociedade espera dos atores. O sucesso de uma organização e a sobrevivência no longo prazo poderão ser ameaçados se a sociedade perceber que a empresa violou seu contrato social (LISTON-HEYES; LIU, 2010). Não obstante os termos explícitos - requisitos legais que a empresa está sujeita-, neste contrato inserem-se termos implícitos, “não legais”, que refletem as “expectativas” da comunidade em relação ao comportamento das empresas. Estes últimos, argumenta-se, podem ser manipulados através de iniciativas de Marketing de Causa (LISTON-HEYES; LIU, 2010).

Embora as estratégias relacionadas ao Marketing de Causa interessem, indiscriminadamente, a qualquer empresa, sua importância tende a ser realçada em alguns tipos particulares, como, por exemplo, as empresas ligadas ao setor financeiro, onde incluem-se as empresas de seguro. Essas empresas lidam com produtos intangíveis, e dependem, mais do que outras, da reputação e da imagem pública, uma vez que isto acaba construindo o lastro para a formação do seu patrimônio mais caro: a confiança e a lealdade dos clientes (DAMTEW; PAGIDIMARRI, 2013).

Considerando o contexto acima, buscou-se neste trabalho identificar e analisar os principais motivadores que norteiam os gestores de empresas de

seguros na implementação dos programas de Marketing de Causa e suas possíveis relações com o processo de legitimidade das organizações.

A apresentação deste trabalho foi organizada da seguinte forma: após a Introdução seguem a Definição do Problema de Pesquisa, os Objetivos e Justificativas do trabalho. A seguir, a Fundamentação Teórica onde se exploram os temas abordados no trabalho com base na literatura pertinente. Posteriormente indica-se o Método de Pesquisa, seguido da apresentação dos Resultados e das Análises efetuadas. Por fim, seguem as Conclusões.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A construção e manutenção de uma sólida reputação, de um comportamento ético e de uma imagem que se identifique com seus clientes, fornecedores, colaboradores e com a comunidade em que se inserem, procurando estabelecer e reforçar os laços que legitimam sua atuação de acordo com os valores e expectativas daqueles atores, em linha com seus próprios objetivos, têm sido alvo de constante atenção das empresas e seus gestores (GARRIGA; MELÉ, 2004; FREEMAN; McVEA, 2001).

A Responsabilidade Social Empresarial, fomentada pelo fenômeno da globalização, da (re)evolução tecnológica, dos desafios climáticos e a da recente crise mundial do mercado financeiro, têm um papel relevante na construção desses ativos empresariais, pois amplia o foco de atuação da empresa para além do aspecto econômico, da geração de lucro dos negócios, ao trazer para a arena os aspectos sociais e ambientais do mercado e do local onde a empresa atua (EUROPEAN COMMISSION, 2011).

De acordo com o Benchmark do Investimento Social Corporativo – Relatório 2015, os investimentos sociais no Brasil movimentaram recursos da ordem de R\$2,6 Bilhões anuais em 2015 (BISC, 2015), e, à despeito da deterioração do cenário econômico doméstico, cresceram à ordem de 62% no período de 2007 a 2015. Em 2015 os gastos sociais das empresas representam a proporção de 0,23% da receita líquida, 0,89% do lucro bruto e 3,09%, do lucro líquido (BISC, 2015). No que tange à participação dos gastos sociais sobre o lucro bruto, estes cresceram à ordem de

43% no Brasil no período de 2007 a 2015, enquanto que nos EUA, no mesmo período, houve queda de cerca de 8,7%. (BISC 2015).

O Marketing de Causa é uma importante ferramenta que os gestores com frequência lançam mão dentro do espectro da Responsabilidade Social Empresarial (ADKINS, 1999; LAFFERTY; GOLDSMITH; HULT, 2004; ROBINSON; IRMACK; JAYACHANDRAN, 2012).

De forma resumida, o Marketing de Causa caracteriza-se pela associação entre empresas e entidades sem fins lucrativos ou organizações que apoiam determinadas causas, através de ações de marketing que visam alcançar objetivos de negócios e ao mesmo tempo atender demandas sociais. (GUPTA; PIRSCH, 2006; ROBINSON; IRMACK; JAYACHANDRAN, 2012).

Tais ações envolvem a transferência de recursos financeiros, materiais ou humanos das empresas a estas organizações sem fins lucrativos. Estas beneficiam-se, assim, com o acesso a uma nova fonte de recursos para suas atividades, e as empresas beneficiam-se com ganhos de performance. (GUPTA; PIRSCH, 2006; LAFFERTY; GOLDSMITH, 2005; ROBINSON; IRMACK; JAYACHANDRAN, 2012; VARADARAJAN; MENON, 1988).

O caráter estratégico do Marketing de Causa passa a ser evidente na medida em que se constitui num instrumento de comunicação com os stakeholders para obter maior lealdade, melhorar a reputação e a imagem da empresa e diferenciar-se da concorrência (BRON; VRIONI, 2001, GOURVILLE; RANGAN, 2004).

Diversos elementos são fundamentais na estratégia de implementação de programas de Marketing de Causa, dentre os quais podemos elencar a definição das causas a serem apoiadas, os modelos ou táticas de implementação, a duração dos programas, a localização e abrangência das ações. Estes e outros elementos podem definir o sucesso ou o fracasso das ações de Marketing de Causa quanto ao atingimento de seus objetivos (LISTON-HEYES; LIU, 2010).

Não obstante o Marketing de Causa surja como um instrumento a serviço dos gestores para auxiliá-los na busca dos objetivos sociais e de negócios das organizações, é lícito considerar que tais organizações e suas atividades tenham que lidar com a questão da legitimidade no ambiente em que atuam.

A percepção de que as ações de uma organização são desejáveis, próprias ou apropriadas, dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições

socialmente construídos, confere legitimidade a esta organização (SUCHMAN,1995).

A legitimidade, por sua vez, justifica o papel da organização no sistema social e ajuda a atrair recursos e o apoio contínuo dos stakeholders (MEYER; ROWAN, 1977; ROSSONI; SILVA, 2013). Além disso, a legitimidade tem sua importância baseada no fato de que as organizações, enquanto inseridas no contexto social, necessitam mais do que recursos técnicos e informação do ambiente, elas necessitam de aceitação e credibilidade (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

A legitimidade organizacional pode também ser construída ou aprimorada através do uso de símbolos ou ações simbólicas que comunicam uma imagem pública (DOWLING; PFEFFER, 1975).

No contexto do mercado, as empresas de seguro, lidam com produtos intangíveis, complexos, altamente regulados, e caracterizam-se pela prestação de serviços de caráter contínuo e de longo prazo. O excesso de burocracia, a falta flexibilidade de preços, a escassa diferenciação e a falta de conhecimento aliada a uma atitude negativa do cliente perante o produto de seguro, são elementos que desafiam constantemente os gestores em suas estratégias de marketing (LAS CASAS, 2003).

Além disso, a indústria do seguro lida com questões cruciais no que tange à sua reputação. A crise financeira global desencadeada a partir de 2008 com a derrocada do mercado de sub prime dos EUA provocou extensivos danos ao setor, atingindo também as empresas de seguro, abalando o que pode ser considerado o seu principal patrimônio, a credibilidade e confiança dos clientes.

No entanto, ao lidar com emoções fundamentais do ser humano, como o medo e a esperança, o seguro é um elemento fundamental da sociedade e do comportamento social. Em última instância o seguro protege os indivíduos e as organizações, em certa medida, do ônus financeiro do infortúnio repentino, através de uma compensação monetária ou serviços que, às vezes, podem significar a própria sobrevivência desses indivíduos ou organizações (THE GENEVA ASSOCIATION, 2012).

O mercado de seguros no Brasil movimentou em 2015 um volume financeiro da ordem de 6,1% do PIB, ou cerca de R\$365 Bilhões (CNSEG, 2017). É um setor que possui uma conexão intrínseca com o contexto social pelo fato de endereçar

uma das questões mais angustiantes do indivíduo e da coletividade, a incerteza quanto ao futuro, e ainda, constitui-se num importante agente formador de poupança interna e financiador da economia.

Levando tais aspectos em consideração, a proposta deste trabalho, e que, em última instância, se constituiu em seu objeto de investigação e questão de pesquisa, foi identificar os motivadores dos gestores acerca da utilização dos programas de Marketing de Causa e suas possíveis relações com o processo de Legitimação Organizacional. E entendendo que as empresas de seguro constituem um tipo peculiar de organização, pelos aspectos já aludidos anteriormente, estas se constituíram no foco principal deste estudo. Assim, a questão problema do presente trabalho é a seguinte:

“Quais são os principais motivadores que norteiam os gestores nas ações de Marketing de Causa em empresas de Seguros do RS, e suas possíveis relações com o processo de legitimidade organizacional? ”.

1.2 OBJETIVOS

Com base no contexto apresentado e na questão de pesquisa formulada, estabelecem-se a seguir os objetivos propostos com este trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho foi identificar os principais motivadores que norteiam os gestores nas ações de Marketing de Causa em empresas de Seguros do RS, e suas possíveis relações com o processo de legitimidade organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos pretendeu-se:

- a) identificar, na visão dos gestores, qual a importância do Marketing de Causa para a Empresa;
- b) identificar, na visão dos gestores, qual a importância do Marketing de Causa para os Stakeholders;

- c) identificar, na visão dos gestores, as principais características dos elementos que compõem as estratégias de implementação das ações de Marketing de Causa - escolha das causas, modelos ou táticas de implementação, duração das ações e escopo geográfico;
- d) identificar quais são, na opinião dos gestores, os fatores de Sucesso e de Risco das ações de Marketing de Causa; e
- e) relacionar os elementos acima identificados com o processo de legitimação, utilizando elementos da Teoria da Legitimidade Organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

A seguir são apresentadas as principais justificativas para realização deste trabalho.

1.3.1 Contribuições Acadêmicas

Com base na literatura existente sobre o Marketing de Causa e a Teoria da Legitimação Organizacional, espera-se com este trabalho contribuir para uma melhor compreensão das relações existentes entre os temas do Marketing de Causa e da Legitimação Organizacional, através das conexões evidenciadas entre os conceitos, a partir da análise dos resultados da pesquisa efetuada nas empresas de Seguro do RS.

1.3.2 Contribuições Gerenciais

Por se tratar de um mercado altamente regulado, o setor de seguros apresenta um campo de inovações de produtos bastante limitado para os gestores. Sendo assim, investir em estratégias e ações que valorizem a imagem e a reputação da empresa, estabeleçam um diferencial competitivo e fortaleçam a sua relação com a comunidade e sua legitimidade é cada vez mais importante para as organizações.

Neste contexto, espera-se que os resultados deste trabalho contribuam para as empresas de seguro na medida em que evidenciam a relação das ações

Marketing de Causa com o processo de legitimidade organizacional, e, dessa forma, possam auxiliar os gestores no planejamento de ações mais eficazes nesta direção.

Espera-se também que haja uma maior compreensão acerca dos benefícios da legitimidade organizacional, sem invocar necessariamente algum princípio moral ou ético, mas antes o entendimento de que à medida que as organizações se legitimam perante suas audiências, maior é a tendência de que tenham facilitado o acesso aos recursos necessários para suas atividades, e, com isso, maior a possibilidade de retorno e de valorização, o que por sua vez, atende ao princípio econômico de maximizar o retorno aos acionistas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se nesta seção uma revisão da literatura existente que servirá de base para o desenvolvimento deste estudo. Aqui, além da contextualização do Mercado de Seguros, são apresentados os temas relacionados à Responsabilidade Social Corporativa, ao Marketing de Causa e à Legitimação Organizacional.

Ao final, estabelece-se uma síntese evidenciando os elementos que formam a base teórica da questão de pesquisa.

2.1 O MARKETING DE SEGUROS

A prevenção contra situações desagradáveis e a conservação do patrimônio construído ao longo da vida em face das incertezas do futuro têm se mostrado uma preocupação constante do homem desde os primórdios da civilização (LAS CASAS, 2003).

2.1.1 Histórico do Seguro

Os mecanismos de proteção estabelecidos pelos mercadores hebreus e fenícios para enfrentar os perigos ao atravessar os desertos e mares na região da Palestina, Arábia e Egito com suas caravanas de mercadorias, os adiantamentos aos proprietários de navios na Grécia Clássica que serviam de proteção a possíveis danos ocorridos nas viagens, os seguros de vida praticados na Roma antiga, os auxílios encorajados pela Igreja e providos aos mais pobres pelas Guildas na Inglaterra através de sistemas de mutualidade, para aliviar os prejuízos causados por incêndios, roubos, doenças e funerais são exemplos de como os grupos sociais há muito tempo buscaram formas de proteção e prevenção contra ocorrências aleatórias que viessem a prejudicar os seus membros (LAS CASAS, 2003)

Segundo Las Casas (2003), do ponto de vista comercial este tipo de proteção ganhou maior impulso na era das navegações, sobretudo entre os mercadores italianos no século XIII, e Portugal encontra-se entre os primeiros Países a legislar sobre esta matéria, sendo que os seguros marítimos foram, assim, os primeiros a serem objetos de regulamentação.

No Brasil a primeira sociedade a operar no mercado de seguros foi a Companhia de Seguros Boa Fé, com sede na Bahia, criada por uma lei de 24 de fevereiro de 1808, e destinada a atender a abertura dos portos Brasileiros ao comércio com as nações amigas de Portugal. Sua base de conduta, no entanto, estava vinculada às regulações da Casa de Seguros de Lisboa. Posteriormente o seguro marítimo no Brasil foi padronizado e sistematizado pelo Código Comercial de 25 de junho de 1850. O seguro foi impulsionado também pelo desenvolvimento da industrialização no final do século XIX, e posteriormente, com a abertura dos mercados e a globalização, diversas empresas estrangeiras vieram a se estabelecer no Brasil, aportando tecnologia e conhecimento ao setor (LAS CASAS, 2003)

Ainda segundo Las Casas (2003), mais recentemente o novo Código Civil – Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002, que entrou em vigor em 2003 em substituição ao anterior, de 1916, trouxe mudanças significativas para os seguros no Brasil passando a dedicar o capítulo XV especificamente ao seguro, e dentre outras alterações importantes introduziu a separação entre seguros de bens e de pessoas.

2.1.2 Fundamentos do Seguro

Após essa breve e resumida visão histórica podemos inferir que a necessidade de proteção contra eventos aleatórios que pudessem destruir ou avariar o patrimônio, preocupação natural do ser humano, deu origem a noção de previdência, e por outro lado, temos o fundamento, ou o fato gerador de toda ação previdenciária, que é o risco aleatório, o qual, portanto, está na raiz do conceito de seguro (LAS CASAS, 2003).

No entanto, como ainda nos lembra Las Casas (2003), faz-se importante mencionar que existem alguns riscos que não são passíveis de serem objeto de seguro. São os riscos especulativos, ou seja, aqueles onde é concreta a possibilidade de ganho ou perda, como por exemplo o indivíduo que assume o propósito de fundar uma empresa, e para tanto empenha um montante qualquer de capital. Esse empresário sabe que é inerente a todo este tipo de empreendimento, além do sucesso, a possibilidade de fracasso, portanto há aí o interesse deliberado do indivíduo em incorrer neste risco e perder parte ou todo o capital investido. Ainda, indivíduos que apostam, com a finalidade de entretenimento, em cassinos, bingos e

outros tipos de atividades, em que pode ganhar ou perder todo ou parte do dinheiro empenhado.

O risco segurável, ou objeto de seguro, é dito risco puro, ou seja, aquele cuja possibilidade de ocorrência é totalmente aleatória e não existe a possibilidade de ganho para o segurado, na melhor das hipóteses, nada acontecerá ao patrimônio ou bem em consideração. Como por exemplo, um indivíduo que adquire um imóvel e contrata um seguro patrimonial com cobertura adequada, tendo este imóvel sido destruído total ou parcialmente por um incêndio, terá ressarcido em todo ou parte o valor do imóvel em função do evento aleatório que deu causa a destruição do mesmo. Da mesma forma, quando se adquire um automóvel passa-se a estar sujeito a acidentes que podem danificar ou mesmo destruir totalmente o veículo, ou ainda, tratando-se de um bem imóvel se está sujeito a eventual roubo, riscos estes cujas consequências, que são a perda ou redução do patrimônio, podem ser evitadas pela contratação do seguro adequado (LAS CASAS, 2003), mas em ambos os casos não haverá ganho por parte do contratante do seguro.

Tendo identificado a existência do risco, dois caminhos se apresentam como alternativas, a saber, a retenção do risco, onde a pessoa assume para si todo e qualquer ônus derivado das consequências de o risco ocorrer, como por exemplo, constituir uma reserva com recursos próprios, ou a transferência do risco, mecanismo através do qual a pessoa transfere para terceiros a responsabilidade de indenização em caso de ocorrência do risco, como por exemplo o arrendamento ou aluguel, sendo que a forma mais importante de transferência de risco é o Seguro, e esta transferência é feita tendo por base um contrato denominado apólice, que estipula as diversas condições da obrigação entre o segurado e o segurador (LAS CASAS, 2003).

De acordo com o Código Civil brasileiro: “Pelo contrato de seguro, o segurador se obriga, mediante o pagamento do prêmio, a garantir interesse legítimo do segurado, relativo a pessoa ou a coisa, contra riscos predeterminados. (BRASIL, 2002, não paginado)¹”.

Segundo Las Casas (2003), estas definições evidenciam os quatro elementos essenciais do seguro, a saber:

¹ Art. 757.

- a) risco: é o evento aleatório, independente da vontade das partes. O risco, quando efetivado, é chamado de sinistro;
- b) prêmio: é a obrigação do pagamento pelo segurado ao segurador pela garantia de cobertura de certo risco;
- c) indenização: é o elemento principal do contrato do seguro e se constitui no reembolso das despesas financeiras ou dos bens danificados pelo sinistro;
- d) interesse segurável: é o objeto do contrato. Para que um seguro possa ser contratado o segurado deverá ter interesse no bem em consideração.

2.1.3 A Função Social e Econômica do Seguro

O valor do seguro permeia a sociedade de várias maneiras, mas a consciência geral das contribuições do seguro para a economia e a sociedade ainda é reduzida. Os responsáveis pela formação de políticas, os tomadores de seguros e o público em geral passam a valorizar o seguro apenas no momento em que ocorrem as perdas, quando, então, uma compensação é esperada (HOPPE, 2012).

Do ponto de vista microeconômico - ou microssocial - e do interesse individual de pessoas ou empresas, o seguro, ao diluir riscos, reduz a probabilidade de ocorrência de quebras, falências, insolvências, de empreendimentos e famílias. Do ponto de vista macroeconômico – ou macrossocial – e do interesse dos segmentos econômicos, setoriais e das políticas públicas, o seguro contribui para a redução do risco sistêmico, também mitigando as possibilidades de contaminação, para a sociedade, de eventos que alcançam segmentos mais propensos a catástrofes. (FARIA, 2016, p. 6-7).

Quer tenha-se consciência ou não, o risco permeia a vida de todos. A sociedade é constantemente ameaçada pela possível ocorrência de eventos que podem ter graves consequências sociais, humanas ou financeiras: danos materiais, desastres naturais, doenças, acidentes em suas múltiplas formas, invalidez, e, claro, morte. O melhor que se pode fazer é buscar mitigar essas consequências de alguma forma, e assim aliviar esse temor.

Uma vez que lida com essas duas emoções humanas fundamentais e interligadas - medo e esperança - o mecanismo de seguro é um elemento intrínseco da sociedade e do comportamento social. Em sua expressão mais óbvia, o seguro

alivia o ônus financeiro do infortúnio repentino e da perda para indivíduos ou entidades sob a forma de compensação monetária ou serviços que, às vezes, podem significar a diferença entre segurança financeira e pobreza ou falência, quer seja sustentando uma família após a perda ou invalidez do provedor, encorajando uma pessoa a procurar ajuda médica sem temer as despesas decorrentes, ajudando um proprietário ou empresário a reconstruir sua propriedade após um incêndio ou uma inundação, ou protegendo consumidores e fabricantes contra um produtos defeituosos (THE GENEVA ASSOCIATION, 2012).

O gerenciamento de recursos que caracteriza a maioria dos investimentos implica a assunção de riscos, e a gestão de riscos é a contribuição mais importante da indústria de seguros para a sociedade. Os imóveis, as instalações empresariais e os bens de capital fixo são, em particular, sujeitos a danos inesperados e custosos. Os investimentos, particularmente importantes para o crescimento econômico, são tipicamente acompanhados de riscos ainda maiores. A transferência de risco de perda proporcionada pelo mecanismo do seguro permite, assim, que indivíduos, empresas e governos se engajem em atividades mais arriscadas que, de outra forma, não fariam. Tais atividades são então viabilizadas pela existência de seguros. Sem seguro, não existiriam ou seriam em muito diminuídas (FARIA, 2016).

De acordo com a Associação Internacional para Estudos Econômicos de Seguros, o seguro deve ser percebido não só como um mecanismo de proteção, mas, mais importante, como uma parceria que permite aos indivíduos e às empresas ampliar seus horizontes e ir até onde, de outra forma, não ousariam pensar em ir (THE GENEVA ASSOCIATION, 2012).

Dentre as formas de contribuição do seguro para a sociedade podem-se destacar, conforme a Associação de Genebra (THE GENEVA ASSOCIATION, 2012), as que seguem:

- a) permite uma gestão mais eficiente de diferentes formas de risco;
- b) favorece o incentivo à mitigação de perdas;
- c) contribui para o aumento da tranquilidade e promoção da estabilidade financeira das famílias e do mercado;
- d) auxilia na redução do ônus governamental no fornecimento de serviços de proteção social aos cidadãos;

- e) facilita o comércio, apoiando o crescimento das empresas e da economia;
- f) contribui para uma alocação mais eficiente de capital, promovendo o desenvolvimento de serviços financeiros.

A indústria do Seguro também mobiliza poupanças expressivas. De acordo com a CNSeg (2015) as provisões técnicas das seguradoras reguladas pela SUSEP acumularam o total de R\$ 687 bilhões, e representaram cerca de 11,6% do PIB do mesmo ano (CNSEG, 2015).

O mercado de seguros propicia a canalização desta poupança para investimentos produtivos. As companhias seguradoras investem seus ativos em títulos de emissão das empresas e dos governos, em imóveis e outros instrumentos financeiros, a fim de capacitá-las ao pagamento dos sinistros.

As Seguradoras cumprem importante função na concessão de liquidez a esses mercados, sem a qual a precificação dos ativos de capital seria inadequada e o volume de investimento, reduzido. Além disso, pelo elevado volume de recursos que gerenciam, as seguradoras têm interesse em conduzir pesquisas nas mais diversas áreas - infraestrutura, saúde, finanças, demografia, geografia, geologia, etc. - para aferir com cuidado a rentabilidade das firmas e dos projetos para os quais elas direcionaram seus ativos. Com isso, aumentam a eficiência dos investimentos e daí a capacidade de crescimento da economia (FARIA, 2016).

Ao caracterizar o mundo de então, o economista norte-americano John Kenneth Galbraith cunhou na década de 70 o termo “*Era da Incerteza*” (GALBRAITH, 1988, grifo nosso). Conforme segue o texto de Faria (2016), desde então, surgiram novas incertezas e riscos insuspeitos aos detectados na época pelo reputado economista, como, por exemplo, as mudanças climáticas, a universalização da era digital com o acesso à Internet, a globalização sem precedentes das mais diversas atividades, (inclua-se aí também a do mercado de seguros), os desafios demográficos oriundos do envelhecimento das populações nos países desenvolvidos, o terrorismo crescente, as migrações nos países do Terceiro Mundo, a nova e complexa geopolítica internacional, etc. O gerenciamento dos riscos relacionados a esses novos eventos passará, inevitavelmente, pela indústria de seguros. “A indústria de seguros se prepara continuamente para oferecer proteção a novos riscos, acompanhando o desenvolvimento de novas tecnologias e

o surgimento de ameaças que, às vezes, sequer temos conhecimento ainda. ” (FARIA, 2016, p. 33).

Em conjunto com iniciativas de políticas públicas - incentivos financeiros e comportamentais, tais como incentivos fiscais para poupança de aposentadoria, regulação para aumentar a proteção de risco e reduzir a dependência dos indivíduos do Estado, o setor de seguros pode contribuir com sua experiência e know-how em gerenciamento de risco para oferecer produtos e serviços complementares e ajudar a projetar soluções para esses desafios formidáveis (THE GENEVA ASSOCIATION, 2012).

Não obstante, de acordo com Würmli (2011), apesar de sua significativa importância, a indústria do seguro tem falhado em comunicar e convencer a sociedade dos benefícios de sua atividade. As habilidades, conhecimentos e experiências das seguradoras no gerenciamento de riscos não só não são devidamente reconhecidas e apreciadas pela sociedade, mas, pior ainda, as seguradoras são muitas vezes sobrecarregadas com uma grande parte do enorme custo da flexibilização monetária que ocorre regularmente, prejudicando parte de seu modelo comercial e arriscando sua sobrevivência a longo prazo.

2.1.4 A Estrutura do Mercado de Seguros no Brasil

Compete ao Governo Federal formular a política de seguros privados, estabelecer suas normas e fiscalizar as operações no mercado nacional. O Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966 instituiu o Sistema Nacional de Seguros Privados (SNSP) (BRASIL, 1966), que é subordinado ao Ministério da Fazenda e abrange todas as operações de seguros, resseguros e intermediação dos corretores e prepostos, sendo integrado pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CSNP), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), as sociedades autorizadas a operar em seguros privados e capitalização, as entidades abertas de previdência complementar e corretores de seguros habilitados (ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS (ENS), [200?]):

a) Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP):

Órgão responsável por fixar as diretrizes e normas da política de seguros privados; é composto pelo Ministro da Fazenda (Presidente), representante do Ministério da Justiça, representante do Ministério da Previdência Social,

Superintendente da Superintendência de Seguros Privados, representante do Banco Central do Brasil e representante da Comissão de Valores Mobiliários. Dentre as funções do CNSP estão: regular a constituição, organização, funcionamento e fiscalização dos que exercem atividades subordinadas ao SNSP, bem como a aplicação das penalidades previstas; fixar as características gerais dos contratos de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro; estabelecer as diretrizes gerais das operações de resseguro; prescrever os critérios de constituição das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades de Previdência Privada Aberta e Resseguradores, com fixação dos limites legais e técnicos das respectivas operações e disciplinar a corretagem de seguros e a profissão de corretor (BANCO CENTRAL DO BRASIL, [199?], não paginado)

b) Superintendência de Seguros Privados (SUSEP):

É a autarquia federal vinculada ao Ministério da Fazenda, responsável pela regulação, controle e fiscalização dos mercados de seguros (exceto seguro saúde), previdência privada aberta, capitalização e resseguro. A SUSEP deve implementar as políticas estabelecidas pelo CNSP e supervisionar a indústria de seguros, analisar pedidos de autorização para operação, reorganização, funcionamento, fusão, transferência de titularidade e alterações ao estatuto social de seguradoras, opinar sobre tais pedidos de autorização, criar regulamentos relativos a operações envolvendo seguros, nos termos das políticas do CNSP, determinar os termos das apólices, coberturas especiais e métodos de operação que devem ser utilizados pelas seguradoras, e aprovar os limites operacionais das seguradoras. Deve ainda zelar pela defesa dos interesses dos consumidores, esclarecer as dúvidas dos mesmos e receber e encaminhar as suas reclamações (SUSEP, [199?]a, não paginado).

c) Sociedades autorizadas a operar em seguros privados (SEGURADORAS):

São entidades constituídas sob a forma de sociedades anônimas, especializadas em pactuar contrato por meio do qual assumem a obrigação de pagar ao contratante (segurado) ou a quem este designar uma indenização caso ocorra o risco indicado e temido, recebendo para isso o prêmio estabelecido. As seguradoras precisam de aprovação governamental para operar, bem como aprovação específica da SUSEP para cada um de seus produtos. No caso das seguradoras de saúde, a autorização cabe à Agência Nacional de Saúde (ANS). As seguradoras devem manter provisões, em conformidade com os critérios estabelecidos pelo CNSP. Os investimentos que garantem tais provisões devem ser diversificados de acordo com as normas impostas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN). A autorização para que as seguradoras possam operar é dada pelo Ministério da Fazenda, depois que um pedido é apresentado à SUSEP e submetido ao CNSP (ENS, [199?]a, não paginado).

d) Corretores habilitados:

São pessoas físicas ou jurídicas legalmente autorizadas a intermediar contratos de seguros, ou seja, angariar e promover contratos de seguros entre as sociedades seguradoras e as pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, sendo remunerados por meio de comissão (percentagem) sobre o valor do prêmio pago pelo segurado. Os corretores são empresas ou profissionais liberais sem vínculos com as seguradoras, por isso mesmo, melhor posicionados para defender os interesses dos segurados. A profissão foi regulamentada pela Lei nº 4.594, de 29/12/64, e seu exercício depende de prévia obtenção de título de habilitação concedido pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). Para a obtenção de tal título, a SUSEP exige a conclusão de curso técnico-profissional de seguros, oficial ou reconhecido, e a prestação de exame nacional promovido pela Escola Nacional de Seguros, responsável no Brasil pela formação desse profissional (ENS, [199?]a, não paginado).

Além das instituições que compõem o Sistema Nacional de Seguros Privados, cabe destacar outras três importantes entidades que integram o mercado de seguros e previdência complementar aberta, a saber:

a) Instituto de Resseguros do Brasil (IRB):

O IRB-Brasil é sociedade de economia mista, com 50% de seu capital pertencente ao Tesouro Nacional e 50% às seguradoras e outros acionistas, sendo que o controle é estatal. De 1939 a 2007, foi o único ressegurador no Brasil, promovendo o desenvolvimento dos mercados de resseguro, cosseguro e retrocessão, em conformidade com as políticas do CNSP. O Decreto-Lei nº 73/66 também deu ao IRB poderes regulatórios sobre o setor de resseguros. A Emenda Constitucional nº 13, de 21 de agosto de 1996, revogou o monopólio constitucional do IRB no mercado de resseguros, mas a efetiva abertura desse mercado somente ocorreu com a edição da Lei Complementar nº 126, em janeiro de 2007 (ENS, [199?]a, não paginado).

b) Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS):

A ANS foi criada em 2000 pela Lei nº 9.961, que definiu sua finalidade, estrutura, atribuições, sua receita, a vinculação ao Ministério da Saúde e a sua natureza. A autarquia tem por finalidade institucional promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadoras setoriais – onde se incluem as seguradoras especializadas em saúde –, inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores, e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no país (ENS, [199?]a, não paginado).

c) Escola Nacional de Seguros (ENS)

A ENS foi fundada em 1971 e tem a missão de difundir o ensino, a pesquisa e o conhecimento em seguros. A instituição atende às necessidades dos profissionais brasileiros através da educação continuada, ajudando-os a enfrentar um mercado com forte competitividade. (ENS, [199?]b, não paginado)

Em 2005, a entidade obteve parecer favorável do Ministério da Educação – MEC para ministrar, no Rio de Janeiro, o Curso Superior de Administração com Ênfase em Seguros e Previdência, o primeiro do país com essas características. (ENS, [199?]a, não paginado).

O mercado segurador conta ainda com diversas entidades institucionais representativas e associativas, a saber:

- a) Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNseg):

A CNseg é uma associação civil, com atuação em todo território nacional, que congrega as federações que representam as empresas integrantes dos segmentos de Seguros Gerais (FenSeg), Previdência Privada Complementar Aberta e Vida (FenaPrevi), Saúde Suplementar (FenaSaúde) e Capitalização (FenaCap) (CNSEG. [199?]a, não paginado);

- b) Federação Nacional das Empresas de Resseguros (FENABER): federação associativa civil sem fins lucrativos, congrega e representa as empresas do ramo de resseguros que atuam no Brasil (FENABER, [199?]);
- c) Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, das Empresas Corretoras de Seguros e de Resseguros (FENACOR): é uma entidade sindical em grau superior, fundada em 25 de outubro de 1968, com sede na cidade do Rio de Janeiro, Brasil (FENACOR, [199?]);
- d) Sindicato Nacional das Entidades Abertas de Previdência Complementar (SINAPP, [199?]);
- e) Sindicatos das Empresas de Seguros Privados, de Resseguros e de Capitalização (SINDSEG): entidade com representações em diversas Unidades Federativas do Brasil.
- f) Sindicatos dos Corretores de Seguros (SINCOR): entidade com representações nas diversas Unidades Federativas do Brasil.

2.1.5 Aspectos Mercadológicos

O mercado de seguros arrecadou em 2015 R\$ 365 bilhões, que corresponderam à 6,18% do PIB do mesmo ano, e é uma indústria que vem crescendo constantemente a taxas expressivas, alcançando, nos últimos cinco anos, um crescimento de 67,6%.

Tabela 1 - Arrecadação do Mercado Segurador – em R\$ bilhões

Segmentos	2011	2012	2013	2014	2015	Varição 2015/2011
Ramos Elementares	45,63	51,35	60,52	65,31	68,77	50,7%
Cobertura de pessoas (*)	72,78	92,46	99,70	111,38	128,79	77,0%
Capitalização	14,10	16,59	20,97	21,87	21,51	52,5%
Saúde Suplementar	85,30	97,23	110,58	128,48	145,91	71,1%
Total	217,81	257,62	291,77	327,04	364,98	67,6%
PIB	4.373,7	4.805,9	5.316,5	5.687,3	5.904,3	35,0%
Penetração MS/PIB	4,98%	5,36%	5,49%	5,75%	6,18%	1,2 p.p.

Fonte: CNseg (2015, p. 25)

- (*) inclui planos de risco e acumulação

Não obstante o crescimento apresentado nos últimos anos, a taxa de penetração do seguro em relação ao PIB no Brasil ainda é baixa quando comparada com outras regiões e países mais desenvolvidos. Tomando como base o ano de 2005, enquanto no Brasil a taxa de penetração foi de cerca de 3,7% (excluindo Saúde Suplementar) e na América Latina foi de 3,1%, nos EUA foi de 7.3%, no Canadá foi de 7.4%, na Europa Ocidental foi de 7.7%, e em países mais industrializados da Ásia, tais como Japão (10,2%), Taiwan (19,1%), Singapura (7,1%) e Coréia do Sul (12,2%), as taxas foram bem mais elevadas (SWISSRE, 2017).

A arrecadação per capita passou de R\$1.099,14 em 2011 para R\$1.779,26, representando uma variação de 61,88% no mesmo período conforme a Tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Arrecadação do Mercado Segurador per capita por Segmento - em R\$

Segmentos	2011	2012	2013	2014	2015	Varição 2015/2011
Ramos Elementares	230,27	265,75	299,99	320,99	335,23	45,6%
Cobertura de pessoas – Pl. de Risco	107,69	121,72	141,74	151,07	159,87	48,5%
Cobertura de pessoas – Pl. de Acum.	259,60	340,60	352,40	396,32	467,98	80,3%
Saúde Suplementar	430,43	486,16	548,08	631,42	711,31	47,4%
Capitalização	71,16	82,96	103,96	107,50	104,86	65,3%
Total	1099,14	1297,18	1446,17	1607,30	1779,26	61,9%

Fonte: CNseg (2015, p. 25)

A Tabela 3 mostra a distribuição da arrecadação do mercado de seguros por segmentos:

Tabela 3 - Arrecadação do Mercado Segurador por Segmento - em %

Segmentos	2011	2012	2013	2014	2015
Ramos Elementares	20,9%	19,9%	20,7%	20,0%	18,8%
Cobertura de pessoas - Planos de Risco	9,8%	9,4%	9,8%	9,4%	9,0%
Cobertura de pessoas - Planos de Acumulação	23,6%	26,4%	24,4%	24,7%	26,3%
Continua...					
Segmentos	2011	2012	2013	2014	2015
Capitalização	6,5%	6,4%	7,2%	6,7%	5,9%
Saúde Suplementar	39,2%	37,7%	37,9%	39,3%	40,0%
Conclusão.					

Fonte: CNseg (2015, p. 24)

A distribuição da arrecadação do mercado de seguros por região do País apresenta-se conforme a Tabela 4 a seguir:

Tabela 4 - Arrecadação do Mercado Segurador por Região Geográfica - em R\$ bilhões

Região	2011	2012	2013	2014	2015	Varição 2015/2011
Norte	2,88	3,43	3,84	4,09	4,62	60,2%
Nordeste	11,91	15,74	17,87	19,64	24,02	101,7%
Centro Oeste	8,59	10,50	12,17	14,06	15,88	85,0%
Sudeste	85,15	104,83	117,26	128,10	138,60	62,8%
Sul	20,85	25,73	29,96	32,62	35,94	72,4%
Total	129,38	160,39	181,19	198,56	219,07	65,3%

Fonte: CNseg (2015, p. 26)

Nota: 1) O segmento Saúde Suplementar não é contemplado nesta tabela pois seus dados não são disponíveis por UF.

2) Apólices registradas sem UF ou no exterior não foram realocadas em nenhuma região, porém fazem parte do "Brasil".

O mercado de seguros no Brasil conta com uma relação de empresas atuantes, entre seguradoras e resseguradoras, corretoras de seguros e de resseguros, dentre outras, conforme a Tabela 5 abaixo:

Tabela 5 - Players do Mercado Segurador no Brasil - 2012

Players	Quantidade
Companhias Seguradoras	116
Companhias de Capitalização	17
Entidades Abertas de Previdência Privada	26
Seguradoras Especializadas em Saúde	13
Resseguradoras Cadastradas	103
Resseguradores Locais	14
Corretores de Seguros - PF	68.815(*)
Corretores de Seguros - PJ	41.721(*)
Corretores de Resseguros Autorizados	33

Fonte: Tudo Sobre Seguros ([201?]); FENACOR ([199?])

Em 2013, segundo a Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização – CNseg, o

mercado de seguros empregou mais de 45 mil pessoas, 59,6% com menos de 35 anos e 53,1% com 3º grau completo ou pós-graduação (mestrado ou doutorado). (TUDO SOBRE SEGUROS, [201?]a). Some-se a esse contingente o número de empregados nas corretoras de seguros que, de acordo com o Estudo Socioeconômico das Empresas Corretoras de Seguros (FENACOR, 2015), estima-se em torno 150 mil pessoas, e temos um mercado que emprega cerca de 200.000 pessoas.

O mercado brasileiro de seguros, previdência complementar aberta e capitalização apresenta-se concentrado em termos de tamanho das empresas. (Tabela 6). As quatro maiores empresas detiveram, em 2015, 27,8% do total da receita no mercado de seguros, 90,9% do total da receita no setor de previdência complementar aberta e 74,4% do total em capitalização. E as dez maiores empresas, 54,2% em seguros, 98,8% em previdência e 95,8% em capitalização. Esses percentuais se alteraram pouco nos últimos três anos.

Tabela 6 - Concentração no mercado de seguros privados (exceto Saúde)

Ano	Seguros		Previdência Complementar Aberta (*)		Capitalização	
	4 maiores em prêmios diretos	10 maiores em prêmios diretos	4 maiores em prêmios diretos	10 maiores em prêmios diretos	4 maiores em prêmios diretos	10 maiores em prêmios diretos
2011	28,8%	54,8%	83,8%	97,2%	66,5%	99,7%
2012	29,1%	55,9%	86,2%	97,7%	67,6%	99,4%
2013	27,6%	53,7%	88,3%	97,8%	72,4%	98,9%
2014	28,6%	55,6%	90,5%	99,0%	75,6%	98,2%
2015	27,8%	54,2%	90,9%	98,8%	74,4%	95,8%

Fonte: Tudo ([201?]b)

- (*) Inclui VGBL

A comercialização de seguros no Brasil ocorre através dos principais canais de distribuição relacionados no Quadro 1, conforme segue:

Quadro 1 - Canais de Distribuição de Seguros no Brasil

Canais de Distribuição	Definição
Pequenos e Médios Corretores Independentes	Pequenas empresas com poucos funcionários, é a base da distribuição de seguros. Estimativas indicam que 70 a 80% da receita da receita do setor derivam deste perfil de empresa. São representados por

	sindicatos estaduais.
Grandes Corretoras Nacionais e Internacionais	Grandes Corretoras
Assessorias de Seguros	Estruturas empresarias que servem de intermediação entre um grupo de corretores e seguradoras. Em geral, são representadas por associações estaduais
Rede Bancária por Parceria	Bancos que não têm seguradoras e que abrem as suas agências para venda de seguros
Rede Bancária Própria	Grandes bancos do país, que possuem também seguradoras.
Internet Direto	"Sites" independentes ou ligados a seguradoras que vendem seguros através da internet. Ainda muito pouco usado no Brasil.
Call Center Direto	Vendas por telefone direto. É muito pouco usado no Brasil.
Varejo e Lojas	Lojas que abrem os seus espaços para vendas de seguros, sobretudo massificados

Fonte: Galiza (2007)

2.1.6 Considerações Gerais

Os aspectos abordados nos tópicos 2.1.1 ao 2.1.5 acima, contextualizam e evidenciam a importância e também a peculiaridade do mercado de seguros.

A indústria do seguro permeia a sociedade fornecendo uma rede de proteção e garantindo bem-estar e tranquilidade aos indivíduos e empresas, bem como estabelecendo condições concretas para o progresso e desenvolvimento econômico.

O mercado do seguro está assentado em bases legais. A materialização, ou a tangibilização do seguro se dá mediante a emissão da apólice, que é um contrato formal, bilateral, oneroso e de boa-fé, características previstas no Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2002) e na Lei de Seguros (BRASIL, 1966). A estrutura do mercado está determinada e expressa em lei, os diversos produtos e taxas existentes no mercado são frutos de dispositivos legais, ao contrário de muitos outros produtos sobre os quais o controle é apenas limitado (LAS CASAS, 2003).

Ainda, conforme nos elucidam Las Casas (2003), aspectos como o excesso de burocracia, a padronização de cláusulas contratuais, a falta de flexibilidade dos preços e tarifas, a dificuldade de diferenciação, a falta de conhecimento do produto e

a atitude negativa do cliente em relação ao produto são alguns dos fatores que limitam as estratégias do marketing de seguros.

Não obstante essas limitações, a indústria do seguro ainda tem de lidar com questões relativas à sua reputação. De acordo com relatório Reputation Risk in the Insurance Market, da SwissRE (2013) a crise financeira global de 2007-2009, impulsionada pelo aumento das inadimplências nas hipotecas de alto risco nos EUA, provocou extensivos danos colaterais que também alcançaram a indústria do seguro.

A credibilidade e a confiança das empresas foram o patrimônio mais severamente abalado, e ainda não foram totalmente restabelecidas. Esses ativos são fundamentais para a reputação de uma empresa, e a crise da liquidez serve como uma lembrança de que a reputação, embora uma poderosa fonte de valor para o acionista, é frágil (SWISSRE, 2013).

Ainda, segundo o estudo Building a Talent Magnet. How the Property and Casualty Industry Can Solve Its People Needs (MCKINSEY; COMPANY, 2010) conduzido nos EUA, o público percebe a indústria como estagnada, desatualizada e que não fornece serviço de qualidade. Além disso, algumas das mais representativas seguradoras e corretoras são percebidas como conservadoras e pouco inovadoras.

Portanto, todas essas condições representam enormes desafios para as empresas de seguros no que tange às suas estratégias de Marketing (LAS CASAS, 2003).

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Uma das grandes discussões no mundo dos negócios, historicamente, gira em torno da responsabilidade dos tomadores de decisões de levarem em conta outras questões além da lucratividade das empresas (MOHR; WEBB; HARRIS, 2001).

Autores como Milton Friedman, por exemplo, defendem que os executivos, enquanto empregados, são apenas representantes dos proprietários das empresas, e devem ater-se em suas decisões somente aos aspectos que visem a maior lucratividade possível, dentro de um conjunto de regras legais e costumes éticos

existentes. A caridade e filantropia são atribuições dos cidadãos, não das empresas (FRIEDMAN, 1970).

Outros, como Peter Drucker, entendem que, sendo um organismo da sociedade, as empresas devem considerar cada impacto de suas decisões de negócios para promover o bem comum e o fortalecimento e a harmonia da sociedade (DRUCKER, 1954).

Em seu comunicado de 25 de Outubro de 2011, a Comissão Europeia destaca que a Responsabilidade Social Corporativa é de interesse das Empresas e da Sociedade como um todo (EUROPEAN COMMISSION, 2011).

Ao agir com responsabilidade social, as empresas podem construir relações de confiança de longo prazo com empregados, consumidores e cidadãos, que servirão como base para o desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis. Níveis mais altos de confiança, por sua vez, ajudam a criar um ambiente em que as empresas podem inovar e crescer. Considerando que Responsabilidade Social Empresarial requer o engajamento das empresas com as partes interessadas internas e externas (stakeholders), isso permite que as empresas tenham melhor capacidade de previsão e obtenham vantagens das rápidas mudanças das expectativas sociais e das condições de operação, criando condições para explorar novos mercados e oportunidades de crescimento (EUROPEAN COMMISSION, 2011).

A conduta empresarial responsável é especialmente importante quando, por exemplo, operadores do setor privado prestam serviços públicos. Ajudar a atenuar os efeitos das crises econômicas, faz parte da responsabilidade social das empresas. A Responsabilidade Social Empresarial oferece um conjunto de valores sobre os quais construir uma sociedade mais coesa, e sobre a qual basear a transição para um sistema econômico sustentável (EUROPEAN COMMISSION, 2011).

Atualmente as empresas sofrem grande pressão para se manterem lucrativas e também agirem com responsabilidade social. Sendo assim, além da dimensão puramente econômica, os aspectos sociais e ambientais também ganham importância no contexto das decisões de negócios. O envolvimento com as comunidades, o respeito aos direitos humanos, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável tornaram-se condições fundamentais para a

sobrevivência das empresas no longo prazo. Dessa forma, ampliaram-se os estudos sobre o papel da responsabilidade social das empresas.

Porém, a despeito da extensa literatura existente, a definição e abrangência da Responsabilidade Social Corporativa ainda não alcançou consenso na academia e nem no mundo empresarial. Para termos uma ideia da complexidade do tema, Dahlsrud nos apresenta em seu estudo de 2008 uma análise de 37 definições de Responsabilidade Social Empresarial (DAHLSRUD, 2008). Dentre estas, a mais citada é a que aparece no texto da Comissão Europeia, que define Responsabilidade Social Empresarial como: “[...] um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas numa base voluntária.” (EUROPEAN COMMISSION, 2011, p. 3, tradução nossa). Mais adiante, de acordo com o mesmo texto, uma definição mais moderna resume Responsabilidade Social Empresarial como: “a responsabilidade das empresas por seus impactos na sociedade” (EUROPEAN COMMISSION, 2011, p. 6, tradução nossa), sendo que as empresas devem atender a estas responsabilidades através de um processo de integração das questões éticas, sociais, ambientais, de direitos humanos e preocupações com os consumidores, em suas operações de negócios, em estreita colaboração com as partes interessadas, com o objetivo de maximizar a criação de valor compartilhado para os seus proprietários/acionistas e para as outras partes interessadas e a sociedade em geral, e identificar, prevenir e mitigar seus possíveis impactos adversos (EUROPEAN COMMISSION, 2011).

A literatura científica apresenta ainda outras definições de Responsabilidade Social Empresarial, referindo-se a diferentes dimensões como econômica (FRIEDMAN, 1970), política (CARROLL, 1979), social (BOWEN, 1953; KOTLER; LEE, 2005) e ética (MACLAGAN, 1998).

Apesar da aparente simplicidade da noção de que as empresas devem responsabilizar-se com questões que vão além do lucro, alcançar uma definição comum e clara de quais são estas responsabilidades tem se provado uma tarefa difícil (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006b).

Considerando o tripé econômico, social e ambiental, faz-se necessária uma nova abordagem multidimensional para avaliar a responsabilidade social corporativa

das empresas e assim fazer face às exigências da nova realidade da moderna economia (MENGUC; OZANNE, 2005).

Nessa direção, Garriga e Melé (2004) ocuparam-se em agrupar diferentes teorias de Responsabilidade Social Empresarial em quatro categorias, a saber: Instrumentais, políticas, integradoras e éticas. As instrumentais são aquelas que preocupam-se exclusivamente com os objetivos econômicos, considerando-os como a única responsabilidade social das empresas, ou seja, Responsabilidade Social Empresarial é visto apenas como uma forma de criar riqueza através da valorização da imagem da empresa. A categoria política considera Responsabilidade Social Empresarial um compromisso primordialmente social, sendo a cooperação social e a garantia dos direitos das partes interessadas um dever das empresas. As teorias integradoras propõem, como o nome diz, a integração das necessidades das empresas e da sociedade, considerando que o sucesso dos negócios depende do bem-estar da sociedade, e vice-versa. E a categoria ética considera a responsabilidade social como uma obrigação ética das empresas.

De acordo com Maon, Lingreen e Swaen (2010), diferentes definições de Responsabilidade Social Empresarial refletem relações com diferentes partes interessadas (internas, externas ou o conjunto da sociedade). Além disso, o grau de comprometimento das empresas também é um elemento a ser considerado, sendo que existem desde aquelas empresas que são relutantes em adotar algum tipo de comportamento socialmente responsável, até aquelas em que a Responsabilidade Social Empresarial é parte integrante da cultura organizacional, e todas as atividades da empresa são influenciadas pelos princípios de Responsabilidade Social Empresarial .

Ainda, segundo os mesmos autores, as empresas que souberem conduzir essa renovação cultural, serão mais beneficiadas com os retornos da Responsabilidade Social Empresarial. Neste cenário, devem ser perseguidos os objetivos de satisfação de todas as partes interessadas, que são consideradas como as principais fontes do processo de criação de valor da empresa, o qual atribui, da mesma forma, igual relevância às dimensões econômicas, sociais e ambientais. Assim, a “Empresa Responsável”, como destacam os autores, conseguirá alcançar vantagens competitivas – tais como eficiência produtiva, reputação, lealdade dos

consumidores e facilidade de acesso a recursos financeiros, através do reconhecimento de sua conduta ética.

O principal incentivo para a adoção de Responsabilidade Social Empresarial é o reconhecimento público do compromisso de responsabilidade social por ambas as partes interessadas, internas e externas, que pode ser traduzido, por exemplo, em forma de maior lealdade dos consumidores, ou em melhora na reputação da empresa (DOWNING, 2003; KHANNA, 2001).

2.3 MARKETING DE CAUSA (CAUSE-RELATED MARKETING - CRM)

O pressuposto de que as empresas serão recompensadas por sua conduta socialmente responsável (GUPTA; PIRSCH, 2006), aliado a pressão da sociedade por mais ética e transparência nos negócios (KEMPER; MARTIN, 2010; LIU; KO, 2011), tem levado muitas organizações a adotar ações voltadas ao apoio de causas importantes para as comunidades em que atuam. Neste sentido os executivos têm-se tornado mais proativos e atentos na administração de seus orçamentos, estabelecendo estratégias de responsabilidade social que se alinham aos propósitos da empresa.

Uma das estratégias que os gestores lançam mão em suas atividades de responsabilidade social corporativa é a utilização de programas de marketing cuja proposta visa atender a dois objetivos: aumentar a performance da empresa e sustentar uma causa social (GUPTA; PIRSCH, 2006; ROBINSON; IRMACK; JAYACHANDRAN, 2012). Tais programas pressupõem a transferência de recursos financeiros, materiais ou humanos, a estas causas, de forma direta ou em associação colaborativa com organizações sem fins lucrativos. Estas organizações beneficiam-se, assim, com o acesso a uma nova fonte de recursos para suas atividades, as empresas beneficiam-se com o ganho de performance, imagem e reputação, e os consumidores beneficiam-se pela satisfação de utilizar o produto e, ao mesmo tempo, doar para uma causa (GUPTA; PIRSCH, 2006; LAFFERTY; GOLDSMITH, 2005; ROBINSON; IRMACK; JAYACHANDRAN, 2012; VARADARAJAN; MENON, 1988). Essa estratégia é conhecida como Marketing de Causa (Cause Related Marketing – CRM) e vem sendo utilizado cada vez mais por um número cada vez maior de empresas.

Para além da dimensão puramente instrumental das atividades de responsabilidade social empresarial, a qual, de acordo com Garriga e Melé, (2004) destinam-se apenas a promover os resultados econômicos da empresa, a adoção de ferramentas de marketing dentro de uma lógica relacional (LIU, 2013) agrega ao Marketing de Causa capacidades potenciais para formar e reformular a identidade organizacional, o que leva, não apenas à melhora da performance, mas também ao aprimoramento da legitimidade das empresas (LIU; KO, 2011).

Segundo Liu (2013), A função do marketing deve basear-se não só na entrega da mensagem e de valor para o público, mas também no aprimoramento da capacidade da empresa de criar um relacionamento com as pessoas, grupos, organizações ou sistemas relevantes que afetam ou podem ser afetados por suas ações de marketing. O autor se refere a essa perspectiva como a lógica relacional do Marketing de Causa, uma ferramenta de legitimação organizacional que se concentra primeiramente na divulgação das atividades de responsabilidade social corporativa para ganhar a confiança ética do público, aprimorar a legitimidade da empresa e suas relações com os stakeholders, em contrapartida à lógica instrumental que visa primeiramente os resultados econômicos da empresa.

Varadarajan e Menon (1988) caracterizam o Marketing de Causa como uma forma das empresas fazerem melhor fazendo o bem, e embora a literatura não apresente uma definição formal do termo, os autores propõem a que segue:

O Marketing de Causa é o processo de formulação e implementação de atividades de marketing que são caracterizadas por uma oferta da empresa de contribuir com uma quantia especificada para uma causa designada, quando os clientes se envolvem em intercâmbios que proporcionam receita e satisfazem objetivos organizacionais e individuais. (VARADARAJAN; MENON, 1988, p. 60, tradução nossa).

Não obstante, termo o Marketing de Causa, em tempos mais recentes, descreve uma ampla variedade de iniciativas de marketing com base nos esforços de cooperação de negócios e causas sociais ou de caridade (BERGLIND; NAKATA, 2005; LAFFERTY; GOLDSMITH; HULT, 2004).

Nessa mesma linha, Marconi (2002) define o Marketing de Causa como:

As ações de marketing através das quais uma empresa, uma organização sem fins lucrativos ou uma entidade similar promovem uma imagem, um produto, um serviço ou uma mensagem para benefício mútuo. (MARCONI, 2002, p.3, tradução nossa).

De acordo com Stroup e Neubert (1987), o envolvimento das empresas com o bem-estar social começou com respostas voluntárias a questões e problemas sociais, evoluiu para uma fase de envolvimento corporativo obrigatório, e agora caminha para uma fase em que a responsabilidade social é vista como um investimento das corporações. Uma breve descrição destas fases nos mostra como emergiu o conceito de Marketing de Causa.

A filantropia e a resposta empresarial aos problemas sociais inicialmente foram empreendidas de forma voluntária por corporações de espírito público, e usualmente reduziam o lucro das empresas por consumirem recursos corporativos (STROUP; NEUBERT, 1987). Nos EUA, embora a decisão de doar ou não doar fosse voluntária, o destino da doação era limitado legalmente a quem promovesse os interesses corporativos. Esta situação mudou em 1954, quando uma decisão da Suprema Corte de New Jersey estabeleceu o princípio de que as empresas de capital aberto podem conceder subsídios a entidades sem fins lucrativos que não produzem diretamente lucro para os acionistas das empresas.

A fase de Responsabilidade social corporativa “obrigatória” foi marcada pelo reconhecimento das empresas de que em uma sociedade livre o direito de operar é concedido pelos membros desta sociedade, e subsiste apenas enquanto eles o permitem. Além disso, os stakeholders insatisfeitos com as ações voluntárias dos líderes corporativos usaram uma variedade de pressões, incluindo disposições regulatórias, para forçar as corporações a ações que não necessariamente contribuíram para seu lucro. À medida que essas pressões cresciam, para evitar acusações de hipocrisia, as corporações tendiam a evitar o apoio de causas que supostamente teriam potencial para promover seus próprios interesses corporativos (MORRIS; BIEDERMAN, 1985).

Já a tendência mais recente aponta para uma busca do meio termo entre o apoio voluntário e obrigatório. A filantropia corporativa parece ser impulsionada pelo conceito de “enlightened self-interest” ou, “auto-interesse iluminado” (VARADARAJAN; MENON, 1988, p. 59, tradução nossa). As corporações começaram a perceber que, para sua sobrevivência e vantagem competitiva, elas devem evoluir de um papel de fazer o bem para fazer melhor, ou “doing better by doing good” (STROUP; NEUBERT, 1987 *apud* VARADARAJAN; MENON, 1988, p.

59). Portanto, a filantropia passa a ser tratada como um investimento que melhora o desempenho da organização no longo prazo, e a partir desse ponto começa-se a perceber a tendência de um maior alinhamento entre os negócios e a filantropia, e o Marketing de Causa surge como um instrumento para viabilizar esse alinhamento, basicamente através de programas que miram dois objetivos - melhorar o desempenho corporativo e apoiar causas dignas, viabilizando o levantamento de fundos em benefício de uma causa via aquisição de produtos e/ou serviços da empresa (VARADARAJAN; MENON, 1988).

De acordo com Berglind e Nakata (2005), o Marketing de Causa tem raízes na longa tradição da filantropia corporativa americana. Há mais de cem anos, Andrew Carnegie, John Rockefeller, Henry Astor e outros gigantes da indústria começaram a fazer contribuições financeiras consideráveis para construir, expandir e manter museus, universidades e outras instituições sociais e culturais. Como líderes do comércio, deram forma ao princípio de devolver riqueza a sociedade. No entanto, o que parece ter sido o que muitos consideram como a primeira campanha de Marketing de Causa foi o da American Express, em 1983. A Estátua da Liberdade e Ellis Island em Nova Iorque passavam por reformas há muito atrasadas e necessitavam de fundos significativos. A American Express prometeu doar um centavo de dólar para cada uso de seu cartão de crédito, e um dólar para cada novo cartão emitido nos EUA durante o quarto trimestre de 1983. A American Express teve um aumento de 28% no uso do cartão em relação ao mesmo período de 1982, e um aumento considerável no número de novos cartões emitidos. Esta campanha de promoção nacional custou US\$ 6 milhões resultou em uma contribuição de US\$1,7 milhão da American Express para a Fundação Estátua da Liberdade-Ellis Island (VARADARAJAN; MENON, 1988).

A popularidade dos programas de Marketing de Causa fica mais evidente ao vermos o volume de recursos destinados pelas empresas no apoio às causas sociais, que totalizou US\$ 1,85 bilhões nos EUA, mostrando um crescimento da ordem de 3,9% em 2014 (IEG SPONSORSHIP REPORT, 2015). No Brasil os investimentos sociais corporativos movimentam recursos da ordem de R\$2,6 Bilhões anuais (BISC, 2015), e cresceram à ordem de 43% no período de 2007 a 2015.

Outros aspectos importantes que nos levam a compreender a popularidade do Marketing de Causa, por exemplo, é a crescente conscientização e consequente

mudança de atitude dos consumidores, que estão mais atentos às ações das empresas que apoiam causas sociais (BRON; VRIONI, 2001; LADERO; CASQUET; SINGH, 2014). A importância estratégica e a relevância do consumidor alvo de tais iniciativas de marketing socialmente responsáveis são evidenciadas nos resultados da pesquisa Cone Corporate Citizenship Study (CONE INC., 2004), onde aproximadamente 80% dos consumidores entrevistados declararam que as empresas que apoiam uma causa geram maior confiança, 86% disseram que trocariam as marcas para um produto ligado ao apoio a uma causa quando confrontado com uma escolha de preço e qualidade de produto iguais, e 85% disseram que o compromisso da empresa com uma causa social foi importante ao decidir com quem fazer negócios na comunidade local (GUPTA; PIRSCH, 2006).

De acordo com Liu e Ko (2011) os principais modelos ou táticas de implementação de ações de Marketing de Causa são o patrocínio de eventos, ações baseadas em transações, promoções conjuntas e doações em espécie.

O patrocínio deve associar-se diretamente a um evento sem fins lucrativos e pode melhorar a imagem de uma empresa pela associação com uma causa importante, ou um grupo-alvo particular (LIU; KO, 2011).

A implementação de ações de Marketing de Causa baseada em transações comerciais pressupõe a doação de uma parcela dos lucros de venda de cada produto da empresa para a causa apoiada. O objetivo é criar um incentivo de compra para os clientes-alvo, e assim, fomentar a venda de forma a satisfazer os objetivos da empresa, como aumentar o lucro, melhorar a imagem e a reputação, da causa, angariar recursos financeiros, e do público através do consumo do produto, da sensação de envolvimento com a causa e da satisfação pessoal com a doação (VARADARAJAN; MENON, 1988).

A promoção conjunta envolve o esforço e a cooperação entre uma empresa e uma entidade sem fins lucrativos na divulgação e promoção de determinada causa. Diferentemente do patrocínio, a ação conjunta não está associada a um determinado evento ou atividade específica, mas se concentra no conteúdo da mensagem que ambas as organizações querem divulgar. Enquanto que no caso da entidade sem fins lucrativos o foco é a própria divulgação da causa para atrair mais doadores, para a empresa é despertar um componente emocional do público na percepção de seu comportamento socialmente responsável (LIU; KO, 2011).

Quanto à doação em espécie, trata-se de uma contribuição empresarial não-financeira destinada a apoiar determinada causa social. Geralmente ocorre na forma de doações de produtos, serviços ou trabalho voluntário (LIU; KO, 2011).

De maneira geral, alertam Liu e Ko (2011), embora estas táticas representem formas distintas de implementar ações de Marketing de Causa não quer dizer que devam ser implementadas de forma exclusiva, podendo ser empregadas através de várias combinações.

Além das táticas acima descritas, a implementação de programas de Marketing de Causa, dentro de uma visão estratégica, envolve diversos outros elementos tais como a definição das causas a serem apoiadas, a duração dos programas, a localização e abrangência geográficas, a quantidade de recursos financeiros e outros a serem investidos, a gestão dos programas e recursos e o envolvimento da alta direção nas decisões, dentre outros (LISTON-HEYES; LIU, 2010).

De acordo com Berglind e Nakata (2005), um dos fatores que ajudam a impulsionar o interesse das empresas com relação ao Marketing de Causa é a pressão para alinhar os esforços dos investimentos sociais com os objetivos de lucro e competitividade dos negócios. O desafio dos gestores é lidar ao mesmo tempo com a obtenção de vantagens estratégica para suas empresas em uma época de competição acirrada e rápida evolução tecnológica, e a pressão dos acionistas por lucros trimestrais cada vez maiores. Em uma situação tão volátil, já não é suficiente fazer o bem para os outros. Qualquer investimento de recursos, seja para ações sociais ou não, deve produzir benefícios para a empresa, e o Marketing de Causa é uma ferramenta que atende a esses requisitos.

Neste sentido há que se ter uma dimensão clara dos objetivos que se pretende alcançar bem como dos riscos que tais ações e programas podem representar às organizações. De acordo com Varadarajam e Menon (1988) e Berglind e Nakata (2005), dentre os objetivos de negócios que o Marketing de Causa pode ajudar as empresas a alcançarem estão o aumento de vendas, a conquista e ampliação de mercados, o aprimoramento da imagem corporativa e de marca, reforço da reputação da empresa. Por outro lado, ainda segundo os mesmos autores, as entidades sem fins lucrativos podem se beneficiar das parcerias com as empresas nas ações de Marketing de Causa obtendo, além de recursos financeiros,

maior exposição e visibilidade da causa apoiada e a arrecimação de novos voluntários, defensores e doadores.

Mas o Marketing de Causa pode apresentar certos riscos, tanto para as empresas como para as entidades sem fins lucrativos e, em última instância, para a causa em si, e por isso não está isento de críticas. Segundo Varadarajan e Menon (1988) existe uma linha tênue entre a percepção de que as empresas estão efetivamente apoiando as causas ou apenas explorando-as em benefício próprio. Nada pode ser pior do que uma publicidade negativa, com a conotação de que as empresas estão lucrando às custas do sofrimento humano (BERGLIND; NAKATA, 2005). A dissociação de objetivos entre a entidade e a empresa, a falta clareza e de transparência nas informações e na mensagem a ser transmitida, e equidade na questão dos recursos também são aspectos que podem representar riscos para ambos, empresas e entidades, na implementação das ações de Marketing de Causa (BERGLIND; NAKATA, 2005). A eventual percepção pelo público de que o apoio a determinada causa está sendo “comercializado” (grifo nosso) através de uma relação entre empresas e entidades pode afastar potenciais defensores e apoiadores, e dessa forma empobrecer o apelo e legitimidade da causa construído ao longo de anos (VARADARAJAN; MENON, 1988).

Embora registros mostrem que as organizações têm apoiado várias causas através da filantropia corporativa, as motivações para fazê-lo evoluíram. A literatura oferece uma série de explicações concorrentes para esse fenômeno, que vão desde motivos puramente altruístas até motivações mais estratégicas - políticas e/ou econômicas. As ações sociais corporativas agora são vistas como um investimento estratégico de marketing projetado explicitamente para aumentar e proteger a legitimidade da empresa e sua reputação com seus vários stakeholders (MOIR; TAFFLER, 2004).

Uma campanha de Marketing de Causa eficaz é aquela que impulsiona as vendas, a visibilidade e a lealdade dos consumidores, melhorando a imagem corporativa e a legitimidade da empresa (LISTON-HEYES; LIU, 2010).

2.4 LEGITIMAÇÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Deephouse e Suchman (2008), legitimidade é o conceito central do Institucionalismo Organizacional, e sua importância baseia-se no fato de que as organizações, enquanto parte de um sistema social, necessitam mais do que recursos técnicos e informação do ambiente, elas necessitam de aceitação e credibilidade.

Para Parsons (1956), as organizações são definidas como um sistema social orientado para a realização de uma meta específica, que necessariamente devem contribuir de alguma forma com o sistema mais amplo, normalmente a sociedade. Sendo assim, se elas são tidas como imersas no ambiente social, as organizações devem ser compreendidas por sua congruência com o sistema de valores de tal ambiente, assim como seu conjunto de crenças, leis e normas.

Nessa mesma linha, Dowling e Pfeffer (1975) afirmam que as organizações buscam estabelecer uma compatibilidade entre os valores sociais implícitos em suas atividades e as normas de comportamento aceitáveis pelo sistema social do qual fazem parte. A legitimidade organizacional surge na medida em que esses dois sistemas apresentem uma congruência de valores. Por outro lado, quando existir uma diferença potencial, ou uma lacuna (“legitimacy gap”) entre estes dois sistemas de valores, haverá uma ameaça ao processo de legitimidade da organização.

Pfeffer e Salancik (1978) destacam a importância da legitimidade para se compreender as organizações. Segundo os autores, uma vez que as organizações usam recursos do ambiente, a sociedade constantemente avalia se suas ações são apropriadas e se seus produtos ou resultados são socialmente úteis. A legitimidade organizacional não é dada: ela é consequência da interpretação das ações das organizações a partir de sua comparação com valores socialmente legítimos.

Burlea e Popa (2013) ressaltam que a Legitimidade é um processo de mútua aceitação. As organizações entendem que é aceitável operar e lucrar em determinada sociedade se esta lhe oferecer e prover os recursos necessários para tal. Por outro lado, a sociedade aceita e confere legitimidade à organização que, ao utilizar-se dos recursos fornecidos, age de forma moralmente responsável pela sustentação e prosperidade da sociedade. Dito de outra forma, a expectativa da sociedade não é somente moral, mas também econômica, porque uma organização deve ser responsável também por assegurar a sobrevivência e prosperidade da

respectiva sociedade, enquanto que a sociedade deve prover os recursos materiais e legais para assegurar as condições de operação e lucro das organizações.

Para Suchman (1995), a legitimidade pode ser definida como uma generalizada percepção de que as ações de uma organização são desejáveis, próprias ou apropriadas, dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construídos.

De acordo com Rossoni (2016), de maneira geral, a legitimidade afeta as organizações na medida em que adotar elementos considerados legítimos no ambiente organizacional reduz a turbulência e mantém a estabilidade, o que contribui para o sucesso e a sobrevivência da organização.

Ao incorporar elementos legitimados em sua estrutura formal, as organizações reforçam o compromisso das suas audiências internas (funcionários, unidades, etc.), e externas (clientes, fornecedores, público, estado, parceiros, etc.), minimizando questionamentos referentes a conduta da organização (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

Neste sentido, a legitimidade tem origem nas diversas audiências, internas e externas, que observam as organizações, não em função de algum tipo de poder que estas audiências têm, mas da autoridade que adquirem em função de algum aspecto da vida social (ROSSONI, 2016).

Podem distinguir-se, segundo a literatura, duas abordagens do processo de legitimação a saber, a Legitimação Institucional, que é definida como um conjunto de crenças constitutivas, através do qual as entidades externas moldam e interpenetram as organizações em todos os aspectos (“Society Looking In”). Trata-se de uma abordagem de fora para dentro. A outra abordagem é a da Legitimação Estratégica, em que a legitimidade é tratada como um recurso operacional que pode ser extraído pelas organizações do ambiente cultural em que operam, e, portanto, sujeita à manipulação dos gestores na busca de seus objetivos. É uma abordagem de dentro para fora (“Managers Looking Out”) e que assume alto nível de controle gerencial sobre o processo de legitimação (SUCHMAN, 1995).

De acordo com Rossoni (2016), com base em Scott (2008), no âmbito das organizações, de maneira geral, podem-se distinguir na literatura três principais dimensões de legitimidade, a saber, legitimidade regulatória, legitimidade normativa ou moral e a legitimidade cognitiva ou cultural. No entanto alguns autores, tais como

Suchman (1995) mencionam também uma dimensão utilitária ou pragmática da legitimidade, podendo esta ser associada à legitimidade regulatória (ROSSONI, 2016).

A legitimidade regulatória pressupõe estar em conformidade com as regras. Organizações legítimas são aquelas que estão legalmente estabelecidas, e agem de acordo com as leis, normas, regimentos, regulamentos, regras, padrões e expectativas criadas por governos, agências reguladoras, associações profissionais e organizações influentes. Dessa forma, as organizações buscam responder racionalmente a determinado conjunto de regras, diante da possibilidade de sofrer punições e sanções caso tais regras não sejam seguidas, ou para beneficiarem-se das prerrogativas que o atendimento a tais regras possa gerar (ROSSONI, 2016). Numa visão mais utilitária e pragmática (SUCHMAN, 1995) este tipo de legitimidade refere-se ao caráter deliberado das organizações em se comportar de forma esperada por sua audiência ou dentro dos parâmetros estabelecidos por alguma esfera reguladora.

Segundo Rossoni (2016), a legitimidade normativa deriva das normas e valores da sociedade ou do ambiente social relevante para o negócio. As normas especificam como as coisas devem ser feitas, quais meios são legítimos para se atingir determinados fins. E os valores concebem quais padrões são utilizados para comparar e acessar estruturas e práticas existentes. Sendo assim, uma organização é apropriada e desejada quando atende a tais normas e valores, alcançando, dessa forma, uma avaliação positiva da sociedade e de seus stakeholders

Já a legitimidade cognitiva deriva da conformidade com modelos e padrões socialmente aceitos no ambiente organizacional. Tais padrões são tomados como certos e suas características são vistas como parte da realidade, ausente de julgamento, absolutamente necessárias ou inevitáveis. Assim, as organizações são legítimas por seguirem tais padrões tidos como certos. A legitimidade cognitiva indica qual é a realidade socialmente construída pela maior parte dos participantes (ROSSONI, 2016).

Segundo Suchman (1995), as diferentes dinâmicas da legitimidade criam um espaço de manobra estratégica considerável para os gestores no ambiente cultural onde estão inseridos. O autor admite que as organizações não conseguem satisfazer todas as audiências o tempo todo, e que nenhum gestor pode agir

completamente fora do sistema de valores e crenças que tornam a organização plausível para ele e para os outros. Ainda assim, a capacidade gerencial pode fazer diferença na medida em que as iniciativas gerenciais possam evidenciar-se como apropriadas e desejáveis para a sociedade.

Deepphouse e Suchman (2008) identificam como fontes ou origens de legitimidade as audiências internas e externas que observam e avaliam o comportamento das organizações. Segundo os autores, entre as principais fontes de legitimidade podemos citar o Estado, a sociedade em geral, a mídia e as relações interorganizacionais, quais sejam alianças estratégicas, relações corporativas, *joint-ventures*, parcerias institucionais e relações com demais stakeholders. De acordo com Galaskiewicz (1985) tais relacionamentos são relevantes na medida em que as organizações podem legitimar-se através de relacionamentos com outras entidades tidas como legítimas.

Considerando a diversidade de audiências que se relacionam com, igualmente, diversas funções organizacionais, de acordo com Ruef e Scott (1998) a legitimidade organizacional pode se originar em três níveis a saber, o nível técnico, responsável pela transformação de insumos em produtos ou serviços, o nível gerencial, responsável pela obtenção e administração dos recursos essenciais para o sistema técnico, e o nível institucional, que se ocupa das relações da organização com seu ambiente, buscando assegurar sua sobrevivência e sua legitimidade.

No que tange ao objeto da legitimidade, na visão de Rossoni (2016), ou ao sujeito da legitimidade, na visão de Deepphouse e Suchman (2008), estes podem ser entendidos como os atos, práticas, regras, procedimentos, rotinas, posição, grupo, estrutura, forma, sistema de autoridade ou poder, sistema de governança, corpo de executivos, aliança estratégica, relacionamento, função organizacional, fundador, principal executivo, símbolo organizacional, serviços, programa ou a própria organização em si, que pode ser avaliado em termos de sua legitimidade.

Como a maioria dos processos culturais, a gestão da legitimidade repousa na comunicação, neste caso, mais especificamente, da empresa com suas diversas audiências. Entretanto, essa comunicação estende-se para além do discurso tradicional e engloba uma variada gama de ações carregadas de significado e mensagens não verbais. Assim o processo de gestão da legitimidade requer uma

gama de habilidades, técnicas e discernimento para identificar a resposta correta para cada situação (SUCHMAN, 1995).

De acordo com Suchman (1995) existem três grandes desafios no processo de legitimação, a saber: construção, ou obtenção, manutenção e reparação da legitimidade, e para estes desafios existem estratégias que podem atuar nas dimensões pragmática ou regulatória, normativa e cognitiva.

A construção da legitimidade é, geralmente, um empreendimento proativo porque os gerentes têm, a priori, o conhecimento de seus planos e das necessidades para a legitimação. Basicamente, as estratégias de construção de legitimidade encaixam-se em três grupos: (a) esforço para se conformar às regras da audiência preexistente no ambiente atual da organização, (b) esforços para selecionar entre ambientes múltiplos uma audiência que apoie as práticas atuais da organização, ou (c), esforços para manipular as estruturas ambientais existentes, criando novos públicos e novas crenças para legitimidade (SUCHMAN, 1995).

Já as estratégias para manutenção da legitimidade dividem-se em dois grupos: (a) percepção das mudanças futuras e (b) proteção das conquistas passadas (SUCHMAN, 1995).

Por outro lado, pode-se dizer que a maioria das estratégias de construção de legitimidade descritas anteriormente também podem servir para o processo de reparação da legitimidade, desde que a organização continue a gozar de alguma credibilidade e interconexão com os públicos relevantes. No entanto, a organização “deslegitimada” deve primeiro abordar a causa da ruptura imediata antes de iniciar atividades de legitimação mais amplas. Em particular, as organizações devem construir um tipo de “firewall” entre avaliações de ações passadas específicas e avaliações de ações gerais em curso. A limitada literatura sobre este tópico sugere três caminhos (a) oferecer uma narrativa de responsabilidade de regularização ou normalização, (b) reestruturar-se e, (c) não entrar em pânico (SUCHMAN, 1995).

2.5 SÍNTESE DA TEORIA

Nas seções acima, além da contextualização e caracterização do mercado de seguros, foram abordados os principais conceitos teóricos a serem utilizados para o desenvolvimento deste trabalho.

As empresas, cada vez mais, estão conscientes da necessidade de desenvolverem negócios sustentáveis, visando, em suas atividades, além do lucro, os aspectos sociais e ambientais, como uma forma de estabelecerem relações de longo prazo e ganharem legitimidade, reconhecimento e lealdade dos consumidores e da sociedade, através de ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) (DOWNING, 2003; EUROPEAN COMMISSION, 2011; KHANNA, 2001).

Dentre as ações de Responsabilidade Social Empresarial destaca-se o Marketing de Causa, através do qual as empresas buscam associar-se de várias formas com organizações sem fins lucrativos através de campanhas de marketing destinadas a arrecadar recursos para as causas apoiadas ao mesmo tempo em que ajudam a melhorar os resultados da empresa. As organizações sem fins lucrativos beneficiam-se, assim, com o acesso a uma nova fonte de recursos para suas atividades, e as empresas beneficiam-se com o ganho de imagem e reputação de empresa socialmente responsável ao associarem sua marca ou produto/serviço com a causa apoiada. E os consumidores sentem-se recompensados ao perceberem que suas ações e decisões de consumo, além de sua própria satisfação pessoal, resultam em benefícios sociais e/ou ambientais relevantes para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades (BERGLIND; NAKATA, 2005; GUPTA; PIRSCH, 2006; LAFFERTY; GOLDSMITH, 2005; LISTON-HEYES; LIU, 2010; LIU, 2013; VARADARAJAN; MENON, 1988).

As organizações buscam, através do processo de legitimação justificar seu direito a existir e operar dentro de um sistema maior de crenças e valores em que se situam. A literatura corrente distingue duas abordagens da legitimação, a saber, a Institucional e a Estratégica. No âmbito das organizações, a legitimidade estratégica pode ser categorizada como regulatória, normativa e cognitiva. Os gestores podem manobrar através de atividades e manipulação de símbolos para construir, manter ou mesmo reparar a legitimidade das organizações (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008; DOWLING; PFEFFER, 1975; ROSSONI; SILVA, 2013; ROSSONI, 2016; SUCHMAN, 1995).

Com base nos conceitos aqui apresentados este trabalho buscou investigar, através do método definido na seção a seguir, os principais motivadores que norteiam os gestores na implementação dos programas de Marketing de Causa em

empresas de Seguros, e suas possíveis relações com o processo de legitimidade das organizações, conforme ilustrado na Figura 1 abaixo.



Figura 1 - O Marketing de Causa e a Legitimação Organizacional

3 MÉTODO

Os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho foram orientados pelo que preconiza o método de abordagem qualitativa e de natureza exploratória.

A pesquisa qualitativa preocupa-se mais com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, ou uma organização, e menos com a representatividade numérica. Com esta abordagem os pesquisadores buscam explicar o porquê das coisas, mas não se preocupam em quantificar valores nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são suscitados e de interação (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A natureza exploratória caracteriza-se por maior flexibilidade na coleta de informações e é indicada em situações nas quais as informações sobre o problema em questão são mais restritas. Dessa forma, a pesquisa exploratória tende a proporcionar maior aprofundamento sobre o assunto em questão, maior precisão na definição do problema, estabelecimento de prioridades, clarificação de conceitos, desenvolvimento de hipóteses e até eliminação de ideias pouco viáveis para pesquisas futuras (MALHOTRA, 2001).

Segundo Minayo (2002) a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças e atitudes, elementos que dimensionam um aspecto mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser equacionados pela operacionalização de variáveis. Os pesquisadores lidam com a vivência, com a experiência e com o cotidiano, com a compreensão das estruturas e instituições como resultado da ação e interação humana.

3.1 UNIDADES DE ANÁLISE

Em 2015, o mercado de seguros arrecadou cerca de R\$ 365 bilhões em prêmios diretos de seguros, saúde suplementar, contribuições previdenciárias e em títulos de capitalização, o equivalente a 6,1% do PIB brasileiro daquele ano. Mas a importância do setor de seguros vai além da expressão dos seus números. De fato, a vida cotidiana, como a conhecemos desde a Revolução Industrial, seria impossível sem os seguros. As empresas não poderiam aceitar riscos como o fazem atualmente, e, portanto, seus investimentos seriam restringidos e, com eles, a

expansão da economia. Mercados inteiros entrariam em colapso. Pode-se mesmo imaginar o que ocorreria com a venda de automóveis, com o mercado de crédito e com o comércio exterior se não houvessem os seguros. A indústria de seguros crescentemente suplementa o Estado no fornecimento de serviços cruciais nas áreas de saúde e de seguridade social e, ao fazer isso, permite que o Estado concentre atenção e recursos no atendimento às necessidades das camadas mais pobres da população (ENS, 2016).

Tendo em vista, portanto, a relevância da indústria de seguros no contexto social, a pesquisa foi efetuada em empresas pertencentes ao setor de Seguros e, por questões de custo, acesso e conveniência, foram escolhidas empresas localizadas em Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul. As seguradoras em questão são empresas de grande porte, presentes em praticamente todo o território nacional.

3.2 ELEMENTOS DE ANÁLISE

A questão do tamanho da amostra, especialmente, para estudos qualitativos, tem sido matéria de discussão recorrente entre pesquisadores. Segundo levantamento feito por Baker e Edwards (2012) entre especialistas renomados e iniciantes, a resposta mais comum à pergunta: “*Quantas entrevistas são suficientes?*”, é, “*Isto depende*” (BAKER; EDWARDS, 2012, p.3, tradução nossa, grifo nosso).

Segundo os autores questionados no levantamento de Baker e Edwards (2012), no delineamento de entrevistas qualitativas é preciso refletir sobre o que se espera dos entrevistados, a facilidade de acesso aos possíveis entrevistados e o orçamento disponível para a pesquisa (UWE FLICK *apud*, BAKER; EDWARDS, 2012, p. 27). Além disso, fatores como a amplitude e o escopo do tema, bem como a heterogeneidade da população devem ser considerados na determinação da amostra (BRYMAN *apud*, BAKER; EDWARDS, 2012, p. 18). Outros aspectos como a familiaridade com o cenário e o ambiente, e o tempo disponível para pesquisa também devem ser considerados (ADLER; ADLER *apud*, BAKER; EDWARDS, 2012, p. 8).

De acordo com Fontanella, Ricas e Turato (2008), pode-se definir o tamanho da amostra pelo critério de saturação teórica, que implica em suspender a inclusão de participantes quando as informações obtidas passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa repetição ou redundância, não sendo relevante persistir na coleta de dados.

Levando em conta as dificuldades inerentes aos estudos exploratórios, e atentando aos aspectos pontuados anteriormente pelos especialistas quanto à delimitação do número de entrevistas necessárias, e por razões pragmáticas que envolvem este trabalho, foram entrevistados 10 (dez) profissionais da área de seguros em Porto Alegre, sendo que o número de empresas correspondentes foram 6 (seis) Companhias Seguradoras e 4 (quatro) Corretoras de Seguros. A delimitação desta amostra atendeu também ao critério de saturação teórica, de acordo com os ensinamentos de Fontanella, Ricas e Turato (2008), segundo os quais, pode-se suspender a inclusão de novos participantes quando os dados obtidos se apresentarem repetitivos, redundantes ou irrelevantes, pouco acrescentando ao material já coletado.

As entrevistas foram efetuadas com Companhias Seguradoras e Corretoras de Seguros que conduzem ou conduziram recentemente ações ou campanhas de Marketing de Causa.

Foram escolhidos profissionais em cargos executivos, sediados em Porto Alegre e Região Metropolitana, com mais de 10 (dez) anos de empresa e mais de 5 (cinco) anos na função.

3.3 COLETA DE DADOS

Considerando a natureza exploratória do trabalho, o método de investigação empregado foi o de entrevistas semiestruturadas, as quais, como preconiza Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2002), focalizando alguns tópicos específicos pré-determinados pelo pesquisador, permitem que o entrevistado responda com maior liberdade, em seus próprios termos.

A entrevista, por sua natureza interativa, permite tratar de temas mais complexos, investigando-os com maior profundidade, o que não seria viável fazer através de questionários (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2002).

A abordagem aos elementos de análise foi feita através de um contato inicial via e-mail, para apresentação do entrevistador, explicação do trabalho e dos objetivos da pesquisa, de que forma seria conduzida a entrevista, bem como a duração estimada. Esse contato foi seguido de um telefonema ao entrevistado para confirmação de data, local e horário da entrevista.

As entrevistas foram conduzidas pelo próprio pesquisador entre os meses de junho e julho de 2017.

O roteiro das entrevistas foi elaborado com questões abertas (ver Apêndice A) visando identificar os motivadores, as percepções, as opiniões e experiência dos entrevistados sobre o tema de pesquisa, sempre orientado pelos objetivos do trabalho e pelo respectivo referencial teórico.

Os entrevistados foram instados a discorrer abertamente sobre a importância do Marketing de Causa para suas empresas e stakeholders, procurando trazer exemplos de ações e de resultados para ilustrar os argumentos. Além disso, procurou-se trazer à tona informações sobre as estratégias de implementação das ações de Marketing de Causa, bem como dos fatores relacionados ao sucesso e riscos associados a estas ações.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Com base no conteúdo produzido a partir das entrevistas, foram identificadas e relacionadas as dimensões de análise apresentadas nos resultados, trabalho este que foi orientado pelos objetivos específicos do estudo e pelos referenciais teóricos.

De acordo com Bardin (1970), na pesquisa qualitativa, o foco da análise de conteúdo é qualificar as vivências do sujeito, bem como suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos. E, segundo Chizzotti (2006, p. 98): “O objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Sendo assim, para efeitos de análise, foi feita a triangulação entre os conteúdos de cada dimensão, com vistas à identificação de coerência das respostas, bem como a identificação de explicações plausíveis para responder à questão problema do estudo.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir apresentam-se os resultados obtidos a partir do conteúdo extraído das entrevistas realizadas com os gestores das empresas de seguros, de acordo com as dimensões identificadas com base nos objetivos específicos do estudo.

4.1 IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE CAUSA PARA A EMPRESA

De maneira geral, os entrevistados entendem que as ações de Marketing de Causa são importantes porque, na medida em que estejam alinhadas aos objetivos e propósitos da empresa, além de contribuírem de forma positiva para a sociedade, dentro dos objetivos a que se propõem, podem ajudar a trazer resultados para os negócios. Tais ações ajudam a divulgar e consolidar a imagem e a reputação da empresa associada ao aspecto da responsabilidade social.

Do ponto de vista social, na opinião dos respondentes, é importante que haja, de fato, um impacto positivo para a sociedade, para a comunidade, caso contrário não haveria sentido em realizar estes investimentos.

Em última instância, entende-se que as entidades, ao receberem recursos através destas ações, têm a possibilidade de, intensificando o seu trabalho, reduzir o prejuízo social atendendo às necessidades da comunidade, sensibilizar novas audiências para a importância da causa, fomentar o engajamento de novos doadores e arregimentar mais voluntários.

No entanto, observou-se um consenso entre os entrevistados também no sentido de que de estas ações, uma vez que consomem recursos *sempre* (grifo nosso) escassos das empresas, devem trazer, na medida do possível, resultados positivos também para os negócios, ou, pelo menos não os prejudicar.

As ações de Marketing de Causa vinculadas a campanhas de vendas de um determinado produto devem produzir um resultado financeiro em função da expectativa de sucesso da campanha. Isso depende de uma série de fatores, mas o principal é o envolvimento das partes e o trabalho em conjunto, pois quanto maior o sucesso mais recursos a entidade vai receber para investir na causa apoiada.

Paralelamente a isso existem outras expectativas de resultados manifestadas pelos respondentes, tais como exposição de marca, ganhos de imagem, *mind share*,

credibilidade, reputação, visibilidade, ampliação de mercado, boca-a-boca. Porém, estes são muito mais difíceis de se medir.

Do ponto de vista da comunicação, também é praticamente consenso entre os respondentes que estas ações são uma importante ferramenta para o diálogo da empresa com a sociedade. Ao incorporarem elementos de sensibilização, de um propósito social, através da associação com uma causa, auxiliam a transmitir ao público de forma mais acessível uma mensagem sobre a importância do seguro, tendo em vista que fatores como a intangibilidade do produto, a falta de informação e cultura da população no que tange a proteção e gerenciamento de riscos sociais e patrimoniais, tornam mais difícil a compreensão do produto por parte dos consumidores. Além disso podem se transformar em um diferencial competitivo a medida que agregam ao produto um componente emocional de difícil reprodução.

Alguns respondentes citaram que ações de Marketing de Causa podem facilitar a divulgação de novos produtos e até mesmo a penetração mais rápida em determinados nichos ou localidades ainda não explorados pela empresa.

Outro aspecto enfatizado pelos entrevistados diz respeito a questão moral, no sentido de que é uma obrigação das empresas, enquanto agentes geradores de riqueza, devolver à sociedade parte desta riqueza através de investimentos sociais. Existe um sentimento de satisfação, de *missão cumprida* (grifo nosso) nestas iniciativas.

Quadro 2 - Importância do Marketing de Causa para a Empresas - Citações das Entrevistas

“Claro que queremos divulgar a nossa marca, mas é fundamental que apoiemos causas que estejam intrinsecamente alinhadas ao tema do seguro. Tem de fazer sentido para nós e para a sociedade” (Informação Verbal)².

“Na realidade, o produto de seguro de vida é uma commodity, como a maior parte dos produtos de seguro. 90% da população não tem seguro então é um produto que ainda carece de desenvolvimento de mercado, carece de elementos sensibilização... então pode ser considerado uma estratégia de diferenciação, de um produto “commoditizado” passar a ter algum propósito associado... e isso junto com uma equipe bem treinada pode gerar mercado.” (Informação Verbal)³.

“...isso quando se comunica com a emoção não pode ser copiado e pode diferenciar.” (Informação Verbal)⁴.

“Nosso produto é intangível, nós vendemos, basicamente falando, uma promessa. Além disso são produtos técnicos, a linguagem não é muito fácil a legislação não facilita muito e a contratação é

² Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E2 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

³ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E1 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

⁴ *Idem*.

burocrática. Por isso é preciso comunicar a mensagem do seguro de forma mais compreensível e palatável para o mercado.” (Informação Verbal)⁵.

“Difícilmente conseguiremos mensurar o resultado de uma ação social empresarial, mas o que buscamos é que a sociedade nos enxergue de forma legítima dentro do espaço que queremos conquistar.” (Informação Verbal)⁶.

“Nossa empresa é nova, precisamos que o público, o mercado a conheça e reconheça rapidamente. Por isso estamos envolvidos em um projeto social que acreditamos que, além de apoiar uma causa importante, nos ajudará a ganhar visibilidade.” (Informação Verbal)⁷.

“É uma forma de se aproximar do mercado e trabalhar melhor a linguagem do seguro, já que o brasileiro não tem a cultura da proteção e da previdência. Obviamente, isso ajuda a vender mais.” (Informação Verbal)⁸.

“O sentido final, definitivo, de todo o projeto ético e coerente que tem a ver com responsabilidade social empresarial, digamos assim, é construir um mundo melhor. É disso que se trata.” (Informação Verbal)⁹.

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

4.2 IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE CAUSA PARA OS STAKEHOLDERS

Um dos aspectos mais ressaltados pelos entrevistados diz respeito a participação e engajamento dos funcionários. É consenso que as ações de Marketing de Causa auxiliam e facilitam a retenção de talentos, na medida em que trazem consigo uma ideia de propósito, a qual, por transcender a relação de trabalho, acaba por fortalecê-la ao agregar a esta relação um sentido maior, um sentido de pertencimento a uma causa. Todos concordam que o engajamento nas ações empresariais de cunho social sempre mobiliza e motiva os colaboradores.

O aval dos acionistas, sócios e proprietários para a continuidade de projetos e investimentos sociais, mesmo em tempos de crise, segundo alguns entrevistados, denota o compromisso e o engajamento da alta administração das empresas, e ao mesmo tempo, reforça a importância estratégica destes investimentos.

De acordo com os entrevistados, as entidades sem fins lucrativos dependem constantemente de auxílio e recursos para as causas que apoiam, e quando conseguem estabelecer parcerias de longo prazo que lhes garantam um fluxo contínuo e regular de recursos, garantem com isso o apoio às comunidades que delas dependem. O reflexo disto é uma percepção de engajamento autêntico das

⁵ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E7 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

⁶ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E2 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

⁷ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E4 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

⁸ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E8 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

⁹ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E1 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

empresas que a comunidade aprova com entusiasmo, o que fortalece o laço e as relações da empresa com os stakeholders.

O papel da mídia de maneira geral foi relativizado pelos entrevistados, pelo menos no que tange à mídia oficial. Na visão da maioria dos respondentes não há preocupação em divulgar estas ações na mídia, no entanto entendem que repercussões positivas e propaganda boca-a-boca são desejadas. A divulgação destas ações geralmente ocorre em canais específicos dedicados às relações institucionais, como relatórios anuais e balanços sociais.

Quadro 3 - Importância do Marketing de Causa para os Stakeholders - Citações das Entrevistas

“Quando estão engajados os funcionários são verdadeiros “vendedores” da causa do lado de fora, eles acabam se transformando em multiplicadores do efeito positivo das ações.” (Informação Verbal)¹⁰.

“...isso gera para o funcionário orgulho de pertencer, gera sensação de pertencimento a uma causa que às vezes pode se tornar maior que uma empresa...óbvio que isso influencia na retenção óbvio que isso influencia no desenvolvimento de talentos.” (Informação Verbal)¹¹.

“...o colaborador se transforma num Brand Advocate da empresa.” (Informação Verbal)¹².

“Como gestora eu me emociono porque isso move montanhas. Os funcionários têm orgulho de participar de divulgar o projeto porque isso ajuda a sociedade e ele está envolvido com entidades que são símbolos muito fortes, que tem muita credibilidade.” (Informação Verbal)¹³.

“Os acionistas valorizam os programas, podemos ver pela sua manutenção, independente de crise ou resultados os programas vem sendo mantidos.” (Informação Verbal)¹⁴.

“A comunidade aprova, não é só uma questão de publicidade, é engajamento mesmo.” (Informação Verbal)¹⁵.

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

4.3 ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING DE CAUSA

A seguir, descrevem-se os resultados obtidos com relação aos elementos da estratégia de implementação das ações de Marketing de Causa pesquisados.

4.3.1 Escolha das Causas

¹⁰ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E5 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

¹¹ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E1 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

¹² Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E8 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

¹³ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E4 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

¹⁴ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E5 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

¹⁵ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E5 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

Segundo os entrevistados, de uma maneira geral há uma gama muito variada de problemas sociais a serem enfrentados por todos, Governo empresa e comunidades. Especialmente neste momento em que o país enfrenta uma crise sem precedentes, em que o Estado, em particular, como principal agente na condução de programas sociais, vêm enfrentando sérias dificuldades nesta área, percebe-se um movimento mais intenso das comunidades no sentido de buscar recursos para apoiar os setores de maior exposição e vulnerabilidade social.

As empresas, no entanto, não estão à margem da crise, pelo contrário, e nesse sentido veem-se na situação de ter de selecionar muito mais criteriosamente os investimentos sociais que pretendem realizar. Neste sentido é consenso que os objetivos das ações de Marketing de Causa devem, primordialmente, alinhar-se totalmente aos propósitos da empresa e, na medida do possível potencializar ao máximo os resultados sociais.

Os entrevistados foram unânimes ao afirmar que as causas apoiadas têm de fazer sentido para a empresa e para os negócios, e que essa condição não se refere apenas aos possíveis resultados econômicos, mas que faça sentido e tenha relevância também para o mercado, para o consumidor e para a comunidade onde atuam.

É uma maneira de evidenciar e comunicar aos grupos interessados o que estas empresas fazem e a importância de estarem ali. Apoiar uma causa que não tenha nada a ver com Seguros vai parecer no mínimo uma atitude oportunista, que certamente vai ser interpretada com cinismo pela sociedade.

Os respondentes consideram as áreas da saúde, educação, segurança, e cultura como exemplos de causas a serem apoiadas. São áreas que, segundo os entrevistados, tem relação direta com a questão do seguro por tratarem de temas como proteção, previdência, qualidade de vida e bem-estar.

Quadro 4 - Escolha das Causas - Citações das Entrevistas

“Tem de fazer sentido para a empresa, tem que fazer sentido para o negócio do grupo.” (Informação Verbal)¹⁶.

“A grande maioria, para não dizer que é 100%, das causas que apoiamos tem a ver com a vida humana, com pessoas. Isso está totalmente alinhado com a nossa missão.” (Informação Verbal)¹⁷.

“Se tiver qualquer tipo de conotação política, ou possibilidade de conotação política, a nossa intenção ela arrefece.” (Informação Verbal)¹⁸.

¹⁶ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E5 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

¹⁷ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E1 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

¹⁸ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E1 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

“Trabalhamos com causas que afetam diretamente o nosso negócio, o negócio do seguro e previdência. Então, eu considero que educação, saúde, cultura e segurança são causas relacionadas.” (Informação Verbal)¹⁹.

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

4.3.2 Táticas de Implementação

Quanto ao modelo de implementação das ações de marketing de casa, os resultados mostram que a gama é bem variada, especialmente no caso das seguradoras, indo desde parcerias de cunho comercial com base em geração de receita de vendas de produtos, como por exemplo, os títulos de capitalização - produtos que utilizam como apelo comercial sorteios de prêmios e há a vinculação de parte da receita de vendas com projetos sociais ou ambientais -, passando por patrocínio de eventos ligados a esportes e cultura, doações em espécie e ações cooperadas.

Quanto à forma de financiamento, no caso das empresas Seguradoras, segundo os respondentes, estas têm seus orçamentos de marketing com verbas destinadas a projetos de responsabilidade social, e também fazem uso de leis de incentivos tais como a Lei Rouanet para projetos ligados à cultura. Já as empresas menores, como as Corretoras de Seguros, de acordo com os entrevistados, procuram utilizar recursos de campanhas de vendas pois não tem orçamentos de marketing suficientes para estas ações. Outra alternativa utilizada pelas Corretoras de Seguros é buscar parcerias com as Seguradoras para projetos maiores. As Corretoras de Seguros raramente fazem uso de leis de Incentivos por entenderem que o processo é muito burocrático.

Quadro 5 - Táticas de Implementação - Citações das Entrevistas

“Este tipo de produto (título de capitalização) sempre tem um elemento de sensibilização, geralmente tem uma causa associada.” (Informação Verbal)²⁰.

“Temos uma parceria em que parte da receita de venda de um produto nosso vai para o Instituto. Isso é receita de venda. Mas também patrocinamos eventos e fazemos doações para outros projetos sociais. Para esses projetos utilizamos nossa verba de responsabilidade social. Quando apoiamos a cultura usamos lei de incentivo. (Lei Rouanet).” (Informação Verbal)²¹.

¹⁹ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E2 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

²⁰ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E5 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

²¹ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E1 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

“A gente busca um equilíbrio entre financiar projetos sociais com receita de venda de produtos e outros projetos tais como patrocínios, doações, etc. financiamos com orçamento que não tem necessariamente a venda como origem.” (Informação Verbal)²²”.

“Faz sentido para uma empresa pequena ou média focar em ações que sejam relevantes para o público que ela atende, com resultados palpáveis no dia-a-dia, ainda que pequenos.” (Informação Verbal)²³”.

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

4.3.3 Duração das Ações

No caso das Seguradoras, segundo as respostas obtidas, notou-se uma tendência de apoiar ações de longo prazo, com uma visão mais estratégica, alinhadas muitas vezes com a própria estratégia de marketing da empresa ou grupo a que pertencem. Em função disso, escolhem os projetos, causas e entidades visando parcerias mais duradouras.

Além disso, os entrevistados ressaltaram que quando se avaliam as ações de Marketing de Causa pela perspectiva do alinhamento com os negócios, recorda-se que o seguro é uma atividade de prestação continuada, que envolve relacionamentos duradouros entre empresa e consumidor. Neste aspecto, portanto, faz todo sentido, na opinião dos entrevistados, que haja um olhar de longo prazo para estas ações.

Segundo alguns respondentes, as Corretoras de Seguros, muitas vezes menores em porte e recursos, procuram associar-se com entidades em projetos de ações comerciais que, enquanto revertem receita de venda de produtos podem-se manter por mais tempo de forma autossustentável.

No entanto ambas, Seguradoras e Corretoras de Seguros, investem em ações pontuais com razoável frequência oriundas de demandas trazidas de parceiros e clientes, com vistas a manter e fortalecer suas relações (patrocínios de eventos, feiras, jantares, etc.)

Quadro 6 - Duração das Ações - Citações das Entrevistas

“Ao apoiar uma causa social os resultados não acontecem de hoje para amanhã, é uma coisa que leva mais tempo.” (Informação Verbal)²⁴”.

“Quando nós entramos é para valer, é para durar.” (Informação Verbal)²⁵”.

²² Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E10 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

²³ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E8 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

²⁴ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E2 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

²⁵ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E5 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

“Quando a ação envolve produto normalmente existe um investimento maior de tempo e de dinheiro.” (Informação Verbal)²⁶.

“Podemos dizer que 70% das ações que empreendemos são demandas externas.” (Informação Verbal)²⁷.

“...eu vou trazer de novo para o alinhamento do meu negócio...minha prestação de serviço é continuada, eu quero me relacionar por 15, 20, 30 anos..., então faz todo sentido ter ações que se perpetuem ao longo do tempo...embora possam ter ações que durem um feriado.” (Informação Verbal)²⁸.

“A gente não tem preferência, avaliamos todas as ações, porque todos os projetos têm uma razão de ser e uma beleza qualquer. Então a gente não consegue dizer que é melhor e o que é pior. Nos reunimos com comitê para votar, mas sem convicção de certo de errado.” (Informação Verbal)²⁹.”.

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

4.3.4 Escopo Geográfico

Quanto ao alcance e localização das ações de Marketing de Causa é de entendimento geral dos entrevistados que a melhor prática é aplicar os recursos disponíveis em locais onde a empresa tenha estrutura e representantes.

Nas empresas Seguradoras, muito embora os projetos tenham as mais variadas origens, sejam internos ou externos, as ações de mais longo prazo que tenham alcance regional ou local têm seu planejamento e decisão centralizados.

Nas empresas com maior abrangência geográfica, como no caso das Seguradoras, os respondentes entendem que existem ações de caráter mais abrangente, que buscam associação com causas e entidades de representatividade e visibilidade nacional, ações estas que visam dar sustentação institucional às empresas ou grupos. Mas, de maneira geral, a visão dos entrevistados é de que a proximidade, o envolvimento e participação de seus funcionários e representantes é fundamental para o sucesso das ações.

Tendo em vista que grande parte das demandas por apoio social surgem através de projetos de que tem origem externa à empresa, trazidos por clientes referenciais ou parceiros mais próximos, e até mesmo por entidades locais, é natural, na opinião dos entrevistados, que estas ações tenham curso num escopo geográfico dentro da sua esfera de atuação.

²⁶ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E4 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

²⁷ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E1 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

²⁸ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E8 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

²⁹ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E1 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

Quadro 7 - Escopo Geográfico - Citações das Entrevistas

“Existem ações institucionais que dão sustentação para o grupo, que são de abrangência Nacional, mas existem ações regionais que fazem sentido naquela comunidade, naquele mercado.” (Informação Verbal)³⁰.

“Minha empresa busca avaliar projetos onde ela esteja presente.” (Informação Verbal)³¹.

“Pelo nosso modelo de empresa atuamos regionalmente, localmente, de forma muito presente, onde somos uma referência no setor.” (Informação Verbal)³².

“Vamos privilegiar ações que sejam locais, próximas, por uma questão de maior controle e por uma variável de custo do investimento.” (Informação Verbal)³³.

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

4.4 FATORES DE SUCESSO DAS AÇÕES DE MARKETING DE CAUSA

Parece haver consenso geral dos respondentes quanto à importância do planejamento para o sucesso das ações de Marketing de Causa. Neste sentido os aspectos mais relevantes apontados são o alinhamento de propósito da causa apoiada com os negócios das empresas, bem como a relevância da causa para a sociedade em geral, e para o público alvo da empresa em particular.

Não houve menção dos respondentes quanto ao montante de recursos empregados nas ações de Marketing de Causa, senão ao fato de que o importante não é o quanto se investe nem o tamanho e a abrangência dos projetos, mas sim a percepção de sua relevância para o público-alvo.

Quadro 8 - Fatores de Sucesso das Ações de Marketing de Causa - Citações das Entrevistas

“Um bom planejamento, com certeza... .” (Informação Verbal)³⁴

“Tem de fazer sentido para a empresa e para o nosso público. Senão ela cai no vazio e o investimento é desperdiçado.” (Informação Verbal)³⁵.

“Não se trata de quanto, mas sim de como e porque vamos fazer isso. Temos de ser criteriosos nos projetos e avaliar a relevância de cada um.” (Informação Verbal)³⁶.

“Apoiar uma causa que faz sentido para a sociedade e que esteja de acordo com a missão da empresa, evita que sejamos mal interpretados.” (Informação Verbal)³⁷.

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

³⁰ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E5 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

³¹ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E1 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

³² Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E10 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

³³ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E8 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

³⁴ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E5 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

³⁵ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E8 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

³⁶ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E1 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

³⁷ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E2 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

4.5 FATORES DE RISCO DAS AÇÕES DE MARKETING DE CAUSA

Com relação aos riscos, verificou-se uma preocupação unânime com a imagem e a reputação da empresa. Neste sentido, os entrevistados entendem que é fundamental uma comunicação correta e transparente com o público, evitar causas controversas ou pouco aderentes os objetivos da empresa, atentar aos aspectos culturais das comunidades, evitar situações que possam parecer oportunistas, e sobretudo, estabelecer relações de parceria com entidades sérias e idôneas.

Quadro 9 - Fatores de Risco das Ações de Marketing de Causa - Citações das Entrevistas

“Nós temos um cuidado enorme com a imagem da empresa. Então a gente vai no detalhe do detalhe... ” (Informação Verbal)³⁸.

“Planejamos uma ação cujo símbolo era uma camiseta com a cor predominante da nossa marca, quando nos demos conta que um grande contingente da população tem outra cor no coração. Então, existem detalhes que podem colocar tudo a perder.” (Informação Verbal)³⁹.

“Errar na escolha do parceiro, da entidade é um grande risco para o projeto fracassar. Por isso somos sempre muito seletivos na escolha dos parceiros e dos projetos.” (Informação Verbal)⁴⁰.

“Por exemplo, não faz sentido apoiarmos a Oktoberfest se é um evento onde as pessoas bebem e estão sujeitas a provocar um acidente. Isso seria um contrassenso.” (Informação Verbal)⁴¹.

“Leva-se muito tempo para construir uma reputação, mas hoje em dia, isso pode se perder rapidamente.” (Informação Verbal)⁴².

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

³⁸ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E5 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

³⁹ *Idem*.

⁴⁰ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E1 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

⁴¹ Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E8 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

⁴² Entrevista concedida ao Pesquisador pelo E9 em jun./jul de 2017 em Porto Alegre.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho baseou-se no conteúdo resultante de um estudo exploratório realizado através de entrevistas com executivos de empresas de Seguro do Rio Grande do Sul.

Para efeitos de análise, buscou-se identificar em cada dimensão apresentada nos resultados, e tendo por base o respectivo referencial teórico, a existência de respostas coerentes e de explicações plausíveis para a questão problema do estudo, que se refere às principais motivações que norteiam os gestores nas ações de Marketing de Causa em empresas de Seguros do RS, e suas possíveis relações com o processo de legitimidade organizacional.

5.1 IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE CAUSA PARA A EMPRESA

Com relação a importância do Marketing de Causa para as empresas observou-se uma motivação dos gestores com relação às contribuições que estas ações podem trazer para os negócios, tais como aumento de receita, ampliação de mercado, ganhos de imagem e reputação e visibilidade de marca. No entanto, também é consenso que essas ações devem contribuir de forma positiva, particularmente para as entidades e causas apoiadas, e para a sociedade de maneira geral, dentro dos objetivos a que se propõem.

Estas observações estão em linha com os estudos de Berglind e Nakata (2005), Gourville e Rangan (2004) e Varadarajan e Menon (1988). Os autores elencam diversos objetivos das empresas e das organizações sem fins lucrativos, ao implementarem em parceria, ações ou programas de Marketing de Causa, dentre os quais surgem alcançar maior visibilidade de marca e imagem, aumentar as vendas, aumentar a percepção da reputação de responsabilidade social corporativa no caso das empresas, e aumentar arrecadação de fundos, chamar atenção para a causa apoiada, angariar novos doadores, no caso das organizações sem fins lucrativos.

Essa percepção alinha-se também com a abordagem estratégica da legitimidade segundo a Teoria da Legitimação Organizacional, que entende a Legitimidade como um recurso operacional que pode ser extraído pelas

organizações do ambiente cultural em que operam, e, portanto, sujeita à manipulação dos gestores na busca de seus objetivos (SUCHMAN, 1995).

Ainda segundo Suchman (1995), as diferentes dinâmicas da legitimidade criam um espaço de manobra estratégica considerável para os gestores no ambiente cultural onde estão inseridos, em que a capacidade gerencial pode fazer diferença, na medida em que tais iniciativas possam ser percebidas como apropriadas e desejáveis para a sociedade. Na dinâmica da legitimidade pragmática, a associação com uma entidade ou empresa cuja legitimidade já foi testada e atestada por muitos anos, e cujos líderes representam o sucesso e a legitimidade de empreendimentos anteriores, pode ser uma estratégia para a abordagem de novos mercados ou até mesmo a inserção de uma nova empresa em um mercado já existente (SUCHMAN, 1995).

Os resultados evidenciaram também a necessidade de intensificar a comunicação com a sociedade para sensibilizar a população da importância do seguro, tendo em vista que o brasileiro em geral não possui, enraizada em seus valores, a cultura de proteção e previdência.

Como vimos em Hoppe (2012), a consciência geral das contribuições do seguro para a economia e a sociedade ainda é reduzida. Segundo Las Casas (2003), tendo em vista fatores como a intangibilidade e a complexidade do produto e a falta de informação e cultura da população no que tange a proteção e gerenciamento de riscos sociais e patrimoniais torna-se mais difícil a compreensão do produto por parte dos consumidores, e faz-se necessária uma adequação da linguagem de comunicação com o público.

Na indústria de serviços financeiros, e, mais especificamente, no caso do seguro, o que se vende é uma experiência, uma promessa de benefício futuro cujos termos residem num contrato formal e legal representados por um *“pedaço de papel”* que é a apólice (LAS CASAS, 2003), nem sempre compreendido pelo cliente em todas as suas dimensões. Neste sentido o aspecto da credibilidade da empresa ganha relevância na escolha do consumidor, e a diferenciação é fundamental para a competitividade das empresas.

Como revelam Gupta e Pirsch (2006), dados da pesquisa Cone Corporate Citizenship Study (CONE INC., 2004) revelam que aproximadamente 80% dos consumidores entrevistados declararam que as empresas que apoiam uma causa

geram maior confiança, 86% disseram que trocariam as marcas para um produto ligado ao apoio a uma causa quando confrontado com uma escolha de preço e qualidade iguais, e 85% disseram que o compromisso da empresa com uma causa social foi importante no processo de decisão de compra.

Dessa forma, na medida em que as partes interessadas conhecem e compreendem melhor as atividades de uma organização, mais se fortalece sua legitimidade. Quando uma organização, um produto ou serviço é dado como certo e o público os entende sem maiores questionamentos, denota-se um alto patamar de legitimidade cognitiva. Baixos níveis de legitimidade cognitiva representam maiores dificuldades para os gestores em obter e manter o apoio dos stakeholders (ALDRICH; FIOL, 1994), corroborando Kahneman e Tversky (1979) segundo os quais, a falta de conhecimento aumenta a incerteza sobre as decisões, e as pessoas, de forma geral, são avessas à incerteza.

Nesse aspecto, as ações de Marketing de Causa podem ser vistas como um instrumento a serviço das empresas para incrementar a legitimidade e, dessa forma, lidar com possíveis lacunas de percepção (“legitimacy gaps”) por parte dos consumidores e da sociedade a respeito da importância do papel do seguro e também da credibilidade das empresas. Assim, as ações de Marketing de Causa, quando alinhadas aos propósitos da empresa, auxiliam a reforçar a mensagem do seguro continuamente numa estratégia de longo prazo que consiste em continuar construindo e mantendo a legitimidade já conquistada (LISTON-HEYES; LIU, 2010).

Os resultados denotaram também uma motivação dos gestores no sentido de “fazer o bem”, um aspecto de ordem moral no sentido de que as empresas, enquanto agentes geradores de riqueza através dos recursos disponibilizados pela sociedade, tem por obrigação “devolver” a esta sociedade, através de investimentos sociais, uma parte da riqueza gerada. O próprio conceito de legitimidade é evidenciado neste aspecto, onde, segundo Suchman (1995), a legitimidade é uma percepção generalizada de que as ações de uma organização são desejadas, próprias ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, e crenças socialmente construído, ou ainda, onde a legitimidade é socialmente construída na medida em que reflete a congruência entre o comportamento da entidade legitimada e as crenças compartilhadas de certos grupos sociais (SUCHMAN, 1995). Mais além, identifica-se nesta observação a dimensão moral da legitimidade, que reside não em

saber se estas ações irão beneficiar o avaliador, mas sim em saber se esta é a coisa certa a fazer (SUCHMAN, 1995).

5.2 IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE CAUSA PARA OS STAKEHOLDERS

De acordo com Liu, Liston-Heyes e Ko (2010) o objetivo do Marketing de Causa é divulgar e capitalizar o desempenho social corporativo de uma empresa, aumentando sua legitimidade aos olhos de seus stakeholders.

Os resultados apontaram para um significativo reconhecimento de que o Marketing de Causa auxilia e facilita a aquisição e retenção de bons funcionários, na medida em que fornecem a estes uma ideia de propósito, de pertencimento à causa apoiada, e que como tal, fortalece a moral e motiva os funcionários. O engajamento nas ações empresariais de cunho social sempre mobiliza e motiva os colaboradores, e torna a empresa mais atraente para novos talentos (ADKINS, 1999; BERGLIND; NAKATA, 2005; GOURVILLE; RANGAN, 2004).

Segundo Liu, Liston-Heyes e Ko (2010), estudos demonstraram que a incapacidade de reconhecer e atender adequadamente às demandas dos principais stakeholders pode comprometer as operações de uma empresa (CLARKSON, 1995). Especialistas da indústria também demonstraram que os funcionários (clientes internos) estão entre os stakeholders de maior importância para a empresa antes mesmo dos, fornecedores e grupos comunitários (DE BUSSY; EWING; PITT, 2003; HOMBURG; STEARL; BORNEMANN, 2013). Isto é particularmente assim nas indústrias de serviços onde a mensagem de legitimidade de uma empresa é comunicada através de seus funcionários. (SUMMER, 2005 *apud* LIU; LISTON-HEYES; KO, 2010).

Conforme Liu, Liston-Heyes e Ko (2010) a legitimidade corporativa interna pode ser aprimorada ao envolver estrategicamente funcionários em programas de responsabilidade social e ao implementar ações de Marketing de Causa que reforçam a mensagem de que a empresa está fazendo o bem de uma maneira que lhes importa. Essa sintonia não só melhora a satisfação no trabalho e facilita as práticas da área de recursos humanos, mas também aumenta a eficácia das campanhas de Marketing de Causa com os stakeholders externos na medida em que, se os funcionários aprovarem a mensagem social corporativa da empresa, eles

a divulgação de forma mais completa e consistente, fortalecendo a legitimidade geral da organização (LIU; LISTON-HEYES; KO, 2010).

O aval dos acionistas, sócios e proprietários para a continuidade de projetos e investimentos sociais, mesmo em tempos de crise, segundo os entrevistados, denota o compromisso e o engajamento da alta administração das empresas, e ao mesmo tempo, reforça a importância estratégica destes investimentos (GOURVILLE; RANGAN, 2004).

Nesse sentido, a aceitação das práticas empresariais pelos stakeholders facilita às empresas o acesso a recursos, que de outra forma, se faltarem, podem comprometer suas operações. Sendo assim, é compreensível a motivação dos gestores em relação às ações de Marketing de Causa, colocando-se em linha com a construção da legitimidade organizacional nos que tange à dimensão cognitiva (CHOI; SHEPERD, 2005). Conforme Aldrich e Fiol (1994) um baixo nível de legitimidade cognitiva pode dificultar a tarefa dos gestores na obtenção e manutenção de apoio dos stakeholders, pois, segundo Kahneman e Tversky (1979), a falta de conhecimento aumenta a incerteza sobre as decisões e afasta potenciais interessados.

Como indicaram os resultados, segundo os gestores o suporte às entidades sem fins lucrativos através das ações de Marketing de Causa é uma forma de prover recursos para atender às causas apoiadas, e quando as entidades conseguem estabelecer parcerias de longo prazo que disponibilize um fluxo contínuo e regular de recursos, garantem com isso o apoio às comunidades que delas dependem. O reflexo disto, de acordo com os entrevistados, é o fortalecimento das relações da empresa com os stakeholders através da percepção de um engajamento autêntico com a comunidade.

Em Rossoni e Silva (2013), lemos que as organizações fazem parte de um sistema social mais amplo, cujas atitudes são avaliadas com base em um conjunto de crenças, valores e pressupostos, e assim, é provável que o julgamento, a aceitação e a credibilidade dessas organizações seja condicionada pela capacidade de validarem suas atitudes perante suas audiências, tendo como base critérios legitimamente aceitos na sociedade.

As motivações dos gestores acima reportadas, relativas à importância do Marketing de Causa sob o ponto de vista dos stakeholders, alinham-se ao que

preconizam Burlea e Popa (2013), pois, segundo os autores, uma organização pode ser dita legítima quando é percebida e aceita pelos stakeholders e pela sociedade, tendo, portanto, direito de existir e operar.

5.3 ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING DE CAUSA

Apresentam-se a seguir as análises efetuadas no que tange aos elementos da estratégia de implementação das ações de Marketing de Causa pesquisados.

5.3.1 Escolha das Causas

Segundo Porter e Kramer (2002), os gestores se encontram cada vez mais em uma situação de tensão, entre críticos que exigem sempre mais altos níveis de responsabilidade social empresarial e investidores que exercem pressões constantes de maximização de lucros no curto prazo.

Essa situação restou evidenciada nos resultados deste estudo no que tange à opinião dos gestores quanto à escolha das causas a serem apoiadas em suas ações de Marketing de Causa. A grande maioria das respostas revelaram a preocupação dos gestores com o fato de que *“existem muitas causas e poucos recursos”* (grifo nosso) disponíveis, exigindo, portanto, muito critério na escolha dos projetos.

Neste sentido, o aspecto fundamental é o alinhamento das causas a temas que façam sentido para os grupos de interesse da empresa e do contexto em que atuam.

Esse aspecto é ressaltado no estudo de Gupta e Pirsch (2006), onde os autores afirmam que para maximizar os resultados de suas ações de Marketing de Causa as empresas devem selecionar causas que sejam compatíveis com a sua identidade e que sejam significativas para o mercado em que atuam. Nesta direção, causas ligadas à segurança, à saúde, à educação e cultura foram unânimes na preferência dos respondentes, por entenderem que são temas diretamente relacionados ao seguro, ao abordarem questões de proteção, previdência, qualidade de vida e bem-estar. Temas estes que, no entender dos entrevistados, também são altamente relevantes para a sociedade.

Do ponto de vista da legitimação organizacional Dowling e Pfeffer (1975) afirmam que as empresas possuem várias maneiras de alcançar legitimidade, sendo que dentre elas destaca-se a busca de identificação com símbolos, valores e instituições que tenham uma forte base de legitimidade social.

Segundo Liu (2013), na lógica relacional do Marketing de Causa a escolha de causas que fazem sentido para os stakeholders é uma forma de aprimorar a legitimidade organizacional.

A escolha da causa muitas vezes possibilita a empresa estabelecer uma aliança com uma entidade que tenha um alto grau de visibilidade e legitimidade na sociedade por apoiar uma causa popular e significativa, e por associação, apropriar-se de parte dessa legitimidade (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008; GALASKIEWICZ, 1985). Isso permite a empresa incrementar os atributos éticos de sua marca e fortalecer sua imagem de empresa socialmente responsável (LIU, 2013). De acordo com Suchman (1995), essa associação, aliada a um histórico de credibilidade da própria empresa, pode ser uma estratégia pragmática para obter legitimidade, além de legitimidade moral por associação com ideais altruístas.

Porém, neste ponto vale ressaltar também uma preocupação geral dos entrevistados no que diz respeito a evitar quaisquer possíveis conotações políticas nas alianças efetuadas, pois, tomando por base o acima exposto, quando a conjuntura política atual do ambiente encontra-se deteriorada, pode resultar em sérios danos para as empresas.

Outro aspecto que pode ser ressaltado no que tange a escolha das causas é o fato de que todas as empresas buscam empreender ações que visam causas comuns, tais como aquelas ligadas à saúde, à educação, além de ações voltadas à caridade. Neste sentido pode-se perceber um certo mimetismo, que pode ser visto como um processo de legitimação cognitiva, em que as empresas procuram seguir práticas, padrões e modelos já estabelecidos e aceitos pela comunidade (SUCHMAN, 1995).

5.3.2 Táticas de Implementação

Muito embora a prática mais comumente associada ao Marketing de Causa é a doação de uma parte da receita de venda de um produto ou serviço para uma

entidade que apoia determinada causa, várias outras formas de ações de Marketing de Causa são largamente utilizadas, às vezes simultaneamente, indicando a flexibilidade dessa ferramenta (BERGLIND; NAKATA, 2005).

De acordo com os resultados da pesquisa, verificou-se que são utilizadas nas respectivas organizações dos respondentes, diversas formas de implementação de ações de Marketing de Causa. A venda de títulos de capitalização é o exemplo mais presente do tipo de ação que envolve parceria comercial, com doação de parte da receita do produto para uma entidade sem fins lucrativos que apoiam causas sociais, tais como o Instituto Ronald Mc Donald, e o Instituto Brasileiro de Controle do Câncer - IBCC). No entanto outros modelos de ações, tais como patrocínio de eventos ligados ao esporte, à educação e à cultura, e projetos ligados a caridade através de doações ou trabalho voluntário também são bastante utilizadas.

Segundo Dowling e Pfeffer (1975), o uso de símbolos através da comunicação possibilita às empresas transmitirem às suas audiências uma mensagem de identificação com as práticas e instituições socialmente legítimas estabelecidas pelo ambiente cultural em que se situam. E, de acordo com a abordagem estratégica do processo de legitimação (SUCHMAN, 1995), as organizações buscam legitimidade através do uso de mecanismos que possam influenciar positivamente a percepção de suas audiências sobre seu comportamento.

Muito embora na visão de Liu (2013) algumas táticas de implementação de ações de Marketing de Causa tais como o patrocínio de eventos e ações baseadas em transações comerciais sigam a lógica instrumental, mais apropriada para alcançar resultados econômicos, de imagem ou reputação, as táticas de implementação de Marketing de Causa que obedecem à lógica relacional, tais como as doações em espécie ou trabalho voluntário, podem auxiliar as empresas no estabelecimento e manutenção da sua legitimidade,

5.3.3 Duração das Ações

De acordo com os resultados evidenciados em relação à duração das ações de Marketing de Causa, pode-se perceber um direcionamento dos esforços dos gestores para relações mais duradouras por acreditarem que os resultados, tanto do

ponto de vista de negócios como do ponto de vista da sociedade, são alcançados no médio e longo prazo. No entanto, o valor das ações pontuais também é considerado importante na medida em que atende uma gama de projetos que surgem através de demandas externas, oriundas de clientes, parceiros e outras audiências.

Como apontado por muitos entrevistados, as características das atividades do mercado de seguro pressupõem serviços de prestação continuada. Em função disso, a constante, regular e duradoura comunicação com os stakeholders sempre será objeto de foco das empresas.

Estes resultados estão em linha com o observado em Varadarajan e Menon (1988). De acordo com os autores, é perceptível a crescente adoção de ações de curto prazo, no entanto as características subjacentes e a evolução do Marketing de Causa apontam para um foco em relações de médio e longo prazo.

Em geral, os produtos financeiros, e em particular o seguro, são produtos que não mudam com muita frequência suas características essenciais ao longo do tempo (LISTON-HEYES; LIU, 2010). Segundo o autor compreende-se, por este ponto de vista, porque que as empresas de serviços financeiros investem de forma mais intensa em ações que reforcem sua reputação de credibilidade e estabilidade.

Dessa forma, sustentam os autores, este comportamento alinha-se com as estratégias de manutenção de legitimidade, cujos esforços são relativamente menores do que os empreendidos para ganhar ou reparar a legitimidade.

Uma ação de Marketing de Causa pontual ou temporária pode criar uma sensação de urgência e ter um grande efeito em influenciar a escolha da marca, além de permitir que as empresas reajam rapidamente à uma demanda do mercado (GUPTA, 1988). Para alcançar um resultado de curto prazo através de uma ação de Marketing de Causa, o foco deve estar no alinhamento *justo* (grifo nosso) entre o produto e a causa, pois este aspecto pode ter um efeito significativo na avaliação do produto pelas pessoas (HAMLIN; WILSON, 2004).

Por outro lado, os benefícios de uma ação de marketing de longo prazo podem enfatizar a associação da marca e aumentar o “mind-share” do consumidor (MELA; GUPTA; LEHMANN, 1997). Quanto maior a duração da campanha de Marketing de Causa maior será a capacidade do público-alvo de reconhecer o programa, já que estes podem fornecer uma imagem de marca mais consistente para o público-alvo. Uma campanha de Marketing de Causa contínua ajudará as

empresas a ganhar legitimidade ao demonstrar sua persistência no seu envolvimento com certas atividades sociais (LIU, 2013; SUCHMAN 1995).

Ainda, de acordo com Suchman (1995), a legitimidade afeta não só a maneira como as audiências agem em relação as organizações, mas também como elas são compreendidas. Dessa forma, elas podem ser percebidas não apenas como desejáveis, mas também como significativas, previsíveis e confiáveis. E essa percepção, essa compreensão, que em última instância resulta em apoio às suas atividades é construído com base em interações constantes ao longo da própria existência das organizações.

5.3.4 Escopo Geográfico

Pode-se concluir pelos resultados que as empresas de seguros empreendem ações de Marketing de Causa com abrangência nacional, regional e local, as quais são realizadas, da mesma forma, em parceria com entidades sem fins lucrativos de abrangência geográfica similar.

Não obstante, é perceptível uma maior motivação dos gestores quando se trata das ações que são empreendidas dentro de sua esfera de atuação, seja ela regional ou local. A razão para isso, ao que tudo indica, parece residir na possibilidade de maior controle e influência, e também da participação e engajamento dos funcionários e outros representantes, transparecendo assim uma percepção de que dessa forma aumenta as chances de eficácia e sucesso das ações.

Podemos verificar que estas conclusões estão em linha com o que preconizam Varadarajan e Menon (1998) para quem o escopo geográfico de uma ação de Marketing de Causa pode ser nacional, regional ou local. Quando a causa tem visibilidade nacional e o mercado atendido pela da empresa também é nacional, o escopo geográfico pode ser nacional. No entanto o impacto de campanhas de maior abrangência territorial, tende a ser mais fraco do que as de abrangência regional ou local, que podem conseguir resultados superiores ao gerar maior impacto emocional sobre os públicos-alvo regionais ou locais (LIU, 2013).

De acordo com Liu e Ko (2014), estes resultados alinham-se com a lógica relacional das ações de Marketing de Causa como ferramenta para a legitimação

organizacional, a qual, segundo os autores, destina-se a fomentar o desenvolvimento e a manutenção de boas relações com a comunidade local, estimuladas por elementos como confiança e credibilidade.

Atender as demandas da comunidade local, reforçando o seu compromisso com as questões sociais também é uma forma que as empresas têm de reduzir possíveis lacunas de legitimidade, como visto em Liston-Heyes e Liu (2010) e Suchman (1995).

5.4 FATORES DE SUCESSO DAS AÇÕES DE MARKETING DE CAUSA

Segundo apontado pelos resultados da pesquisa, de forma geral, o bom planejamento é, na visão dos gestores, o principal fator de sucesso das ações de Marketing de Causa, e em particular, a escolha correta das causas a serem apoiadas tem um papel preponderante, tendo sempre em vista o alinhamento destas com os propósitos da empresa. Além disso, as causas devem ser relevantes para o público alvo das empresas, e de maneira geral, para a sociedade como um todo.

Embora algumas respostas aparentemente indiquem uma preocupação fundamentalmente altruísta, qual seja, a de que o sucesso de uma ação de Marketing de Causa seja medido apenas pela satisfação em apoiar uma causa nobre e relevante, o consenso é de que deve haver um resultado, mesmo que seja indireto e diferido, para os negócios da empresa, ou, que pelo menos não os afete de forma negativa.

Quer seja do ponto de vista dos negócios, para que possam resultar em benefícios para a empresa, quer seja do ponto de vista social, para resultar em benefícios para a causa apoiada e seus beneficiários, é fundamental, na visão dos respondentes, que haja a maior sinergia possível entre os propósitos e necessidades de ambos.

Os estudos de Gupta e Pirsch (2006) corroboram as assertivas acima ao afirmar que o alinhamento das causas com os objetivos da empresa e a identificação dos clientes com a causa apoiada são fatores-chave que desempenham um papel fundamental na previsão do sucesso de uma campanha de Marketing de Causa. Segundo pesquisa da Cone Corporate Citizenship Study (CONE INC., 2004), citada pelos autores, aproximadamente 80% dos consumidores entrevistados declararam

que as empresas que apoiam uma causa geram maior confiança, 86% disseram que trocariam de marca para um produto que suporta uma causa quando confrontados com uma escolha de preço e qualidade iguais, e 85% disseram que o compromisso da empresa com uma causa social foi importante no processo de escolha de negócios na comunidade local.

Do ponto de vista da legitimidade organizacional, como sugere Parsons (1956) as organizações são um sistema social com objetivos específicos, e devem, como tal, contribuir de alguma forma com o sistema mais amplo no caso a sociedade. A legitimidade organizacional surge na medida em que as empresas têm sucesso em estabelecer uma compatibilidade entre o comportamento social implícito em suas atividades e o conjunto de valores, normas, crenças e leis do sistema maior do qual fazem parte (DOWLING; PFEFFER, 1975).

5.5 FATORES DE RISCO DAS AÇÕES DE MARKETING DE CAUSA

Com relação aos riscos, a pesquisa revelou uma preocupação unânime por parte dos gestores com a imagem e reputação da empresa. Neste sentido, os respondentes entendem que é fundamental uma comunicação correta e transparente com o público, evitar causas controversas ou que não estejam de acordo com os propósitos da empresa, atentar aos aspectos culturais das comunidades, evitar situações que possam parecer oportunistas, e sobretudo, estabelecer relações de parceria com entidades sérias e idôneas.

De fato, os estudos de Varadarajan e Menon (1988) e Berglind e Nakata (2005), fornecem respaldo para as preocupações acima relatadas como resultados da pesquisa no que tange aos riscos das ações de Marketing de Causa, tanto para as empresas como para as entidades sem fins lucrativos, e até mesmo para a causa em si. De acordo com os autores, existe uma linha tênue entre a percepção de que as empresas estão efetivamente apoiando as causas ou apenas explorando-as em benefício próprio. Uma publicidade negativa, com a conotação de que as empresas estão lucrando às custas do sofrimento humano poderia ser desastroso (BERGLIND; NAKATA, 2005).

De acordo com o relatório Leading Insurers address reputation and its risks da Insurance Governance Leadership Network (2015), vários executivos entrevistados

revelaram ser a reputação da empresa o seu maior ativo. Segundo um dos entrevistados,

[...] do ponto de vista do seguro, diferentemente da indústria, nós estamos vendendo uma promessa. Você recebe um pedaço de papel e uma promessa. Reputação é o nosso mais importante ativo. Se você não cumprir a promessa, é isso". Não há dúvida de que a reputação é e sempre será crítica para a saúde das empresas de seguro no longo prazo (IGLN, 2015, p.1, tradução nossa).

A dissociação de objetivos entre a entidade e a empresa, a falta de clareza e de transparência nas informações e na mensagem a ser transmitida, e a equidade na questão dos recursos também são aspectos que podem representar riscos para ambos, empresas e entidades, na implementação das ações de Marketing de Causa (BERGLIND; NAKATA, 2005). A eventual percepção pelo público de que o apoio a determinada causa está sendo, de certa forma, "comercializado" (grifo nosso) pode afastar defensores e apoiadores, e prejudicar a legitimidade da causa (VARADARAJAN; MENON, 1988).

Dessa forma pode-se justificar também do ponto de vista da legitimidade a preocupação dos gestores em proteger a reputação da empresa, pois, conforme Czinkota, Kaufmann e Basile (2014), embora diferentes em seus respectivos propósitos, reputação e legitimidade podem se tornar elementos de apoio mútuo, como condições úteis para adquirir status social e vantagem competitiva, ambos objetivos fundamentais para empresas. Segundo Czinkota, Kaufmann e Basile (2014), o comportamento racional alinhado às expectativas normativas e culturais dos atores do contexto social, especialmente os indivíduos, confere à empresa legitimidade social, o que, por sua vez, pode apoiar a criação e / ou manutenção de uma reputação favorável para a própria empresa e seus membros. Assim, é lícito concluir que a percepção de qualquer comportamento contrário a este racional pode afetar de forma negativa tanto a legitimidade como a reputação das empresas, e, dessa forma, deve ser evitado pelos gestores.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar os principais motivadores que norteiam os gestores nas ações de Marketing de Causa em empresas de Seguros do RS, e suas possíveis relações com o processo de legitimidade organizacional.

Para tanto procurou-se estabelecer as bases teóricas para fundamentar o problema de pesquisa, analisando o mercado de seguros e os temas de Responsabilidade Social Empresaria, Marketing de Causa e Legitimação Organizacional.

Seguindo a metodologia de pesquisa qualitativa de natureza exploratória orientada para este trabalho, foram ouvidos em entrevistas executivos de empresas de seguros que operam em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, o quais foram instados a falar de suas percepções sobre a importância do Marketing de Causa para suas empresas, sobre os resultados esperados com estas ações, sobre a importância do Marketing de Causa na relação com os Stakeholders e também sobre as estratégias de implementação, fatores de sucesso e risco destas ações.

A partir do conteúdo extraído das entrevistas procedeu-se à análise dimensões apresentadas nos resultados, com vistas à identificação de coerência das respostas, bem como a identificação de explicações plausíveis para responder ao problema do estudo, a qual nos conduziu às conclusões apresentadas a seguir.

6.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, pode-se identificar na própria literatura uma relação do Marketing de Causa com o processo de Legitimação Organizacional. De acordo com Suchman (1995) a legitimização organizacional, do ponto de vista da abordagem estratégica, adota uma perspectiva gerencial e enfatiza a maneira pela qual as organizações utilizam e manipulam de forma instrumental símbolos evocativos para obter o apoio da sociedade. Esta perspectiva representa a legitimidade como um recurso operacional que as empresas usam para gerenciar possíveis lacunas de legitimidade e alcançar seus objetivos. Da mesma forma, o Marketing de Causa é um instrumento gerencial à disposição dos gestores para alcançar objetivos empresariais e sociais (GUPTA; PIRSCH, 2006). Além disso, ambos se constituem

em importantes recursos para as empresas na gestão de suas relações com as partes interessadas (LISTON-HEYES; LIU,2010).

A evidente motivação dos gestores com relação às contribuições do Marketing de Causa para os negócios, tais como a possibilidade de ganhar mercado, ampliar vendas, melhorar a imagem e reputação da empresa, estão amplamente respaldadas na literatura do Marketing de Causa (BERGLIND; NAKATA, 2005; GOURVILLE; RANGAN, 2004; VARADARAJAN; MENON, 1988). Porém, também restou evidente a motivação de proporcionar benefícios para a sociedade demonstrada através da preocupação de “*fazer o bem*” e “*devolver*” à sociedade parte das riquezas geradas por suas empresas, tendo por base a noção de que essa é a coisa certa a fazer, é o que a sociedade espera. No entanto, é importante considerar que estas ações estejam alinhadas aos propósitos da empresa.

Conforme afirma Adkins (1999),

“Há motivos altruístas e comerciais para investir nas comunidades em que uma empresa opera, e uma questão-chave a responder é qual deve ser a principal motivação da empresa. Na minha opinião...devem ser ambos: fazer sentido para os negócios e fornecer benefícios claramente demonstráveis para a comunidade”. (ADKINS, 1999, p. 40, tradução nossa).

Neste aspecto podemos distinguir o processo de legitimação em suas dimensões pragmática e moral. No que tange à dimensão pragmática, conforme Palazzo e Scherer (2006) as partes interessadas irão conferir legitimidade à organização na medida em que perceberem os benefícios de suas atividades. Portanto, é um desafio fundamental para a organização influenciar e persuadir as principais partes interessadas, bem como o público em geral, da utilidade de seus produtos, serviços, práticas, procedimentos, estruturas e liderança. Isso pode ser alcançado, por exemplo, através da manipulação estratégica das percepções do público-alvo, ou através de mecanismos instrumentais de relações públicas. No que tange à dimensão moral da legitimidade, como vimos em Suchman (1995) a mesma reside, não em saber se estas ações irão beneficiar o avaliador, mas sim em saber se esta é a coisa certa a fazer. O julgamento baseia-se na avaliação de que as atividades promovem o bem-estar social ou não, de acordo com o sistema de valores e crenças socialmente construído pelas audiências.

Os gestores das empresas de seguros entrevistados consideram o Marketing de Causa como importante ferramenta para auxiliá-los na relação com seu público-alvo, pois a associação com uma causa social relevante não só contribui para divulgar a importância do seguro através de elementos de sensibilização que tornem a mensagem mais compreensível para o público, como também é uma ferramenta importante para motivar e engajar os funcionários, para angariar o suporte dos acionistas, e reforçar a imagem e a reputação da empresa como socialmente responsável perante a comunidade.

Como vimos em Deephouse e Suchman (2008), importância da legitimidade baseia-se no fato de que as organizações, enquanto parte de um sistema social, além de recursos e informação do ambiente necessitam também de aceitação e credibilidade.

Ao concentrarem esforços nas relações entre a empresa e suas partes interessadas, o processo de legitimação organizacional e o Marketing de Causa estão, em última análise, alinhados em sua preocupação com a reputação da empresa e como ela pode ser aprimorada para sua própria vantagem (LISTON-HEYES; LIU, 2010). A construção da reputação está invariavelmente ligada a interações repetidas entre a empresa e seus stakeholders e é, nesse sentido, um fenômeno dinâmico. Da mesma forma, embora a legitimidade possa ser destruída da noite para o dia, (por exemplo, Enron), a construção, a manutenção e o reparo da legitimidade normalmente são processos que demandam tempo (LISTON-HEYES; LIU, 2010).

A características de relação continuada das organizações com seus stakeholders está nitidamente evidenciada no setor de seguros, tendo em vista a natureza dos produtos e serviços comercializados pelas empresas do setor, as quais pressupõe uma relação de confiança de longo prazo. Nesse aspecto, o Marketing de Causa pode ser visto como um instrumento a serviço das empresas para incrementar a legitimidade, e assim, lidar com possíveis lacunas de percepção (“legitimacy gaps”) quanto à importância do seguro e também da credibilidade das empresas.

O Marketing de Causa, quando alinhado aos propósitos da empresa, auxilia os gestores na tarefa de reforçar a mensagem do seguro continuamente, numa

estratégia de longo prazo que consiste em continuar construindo e mantendo a legitimidade já conquistada (LISTON-HEYES; LIU, 2010).

Por fim, mas não menos importante, é necessário ressaltar que as ações de Marketing de Causa, se por um lado são um importante instrumento a serviço dos gestores na busca dos objetivos da empresa, é certo que também apresentam riscos importantes os quais devem ser levados em conta.

Berglind e Nakata (2005) alertam para a linha tênue que separa a percepção de que as empresas estão efetivamente engajadas e interessadas em apoiar determinada causa social através de ações de Marketing de Causa, e a percepção de que estão apenas se aproveitando para atingir seus objetivos comerciais. A menor possibilidade de que o público possa entender a relação entre a empresa e determinada entidade como uma forma de “*comercializar*” (grifo nosso) uma causa social pode ser desastrosa tanto para a reputação como para a legitimidade da empresa.

Diante destas conclusões, entende-se que as motivações dos gestores em relação aos investimentos sociais efetuados através das ações do Marketing de Causa podem, pelo menos em parte, ser descritas sob a ótica do processo de Legitimidade Organizacional.

6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Diante das conclusões acima expostas julgou-se necessário tecer algumas considerações acerca das limitações deste trabalho, e também apontar possíveis caminhos para novas pesquisas sobre o tema.

Em princípio, faz-se necessário alertar para o fato de que as seguradoras e corretoras de seguros ocupam diferentes posições e têm diferentes papéis na cadeia de valor do mercado de seguros, e, portanto, suas relações com os stakeholders têm diferentes características.

Além disso, considerando a proporção de seguradoras e corretoras participantes da pesquisa, embora tenham sido identificados elementos comuns nas percepções e motivações de ambos, há que se considerar, neste aspecto, a diferença de representatividade entre elas.

Outro aspecto refere-se ao fato de que nem todos os executivos entrevistados participam de forma efetiva do processo decisório das ações de Marketing de Causa em suas empresas. Em função disso, embora tenham sido instados pelo pesquisador a discorrer de forma livre sobre o tema, a complexidade dos conceitos envolvidos associada à limitação do tempo disponível para a entrevista, dificultou, em certa medida, um maior aprofundamento da investigação.

Também, embora constituindo-se em aspectos inerentes ao método da pesquisa qualitativa, cabe um alerta para as questões relativas à dificuldade de generalização (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), a interferência dos pré-conceitos aliada à experiência do pesquisador, (no caso, sendo este trabalho o seu primeiro), bem como às já aludidas questões relativas à definição da amostra da pesquisa (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014).

Face ao esforço e intenção de fazer o melhor possível, espera-se que estas limitações e eventuais carências técnicas que porventura surjam ao escrutínio dos especialistas, possam ser relevadas na medida em que não comprometam o conteúdo apresentado.

Isto posto, pode-se chamar a atenção também para uma série de indagações que surgiram ao longo deste trabalho, as quais, acredita-se, podem se constituir em futuras questões de pesquisa sobre o tema. A legitimidade organizacional é de fato percebida e considerada pelas empresas de seguros como um recurso estratégico importante? Qual a importância do papel da legitimidade organizacional, do ponto de vista da abordagem institucional, no mercado de seguros? Qual, ou quais são os stakeholders mais importantes para as empresas de seguros, do ponto de vista da legitimação organizacional? Como as ações de responsabilidade social em geral, e mais especificamente o Marketing de Causa, podem ajudar os gestores a atender às demandas destes stakeholders de forma mais efetiva?

6.3 SÍNTESE DA CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar o que motiva os gestores das Empresas de Seguros do RS em suas ações de Marketing de Causa, e descrever suas possíveis relações com o processo de Legitimação Organizacional. Neste sentido, é importante ressaltar que os esforços empreendidos na busca destes

objetivos não cogitaram, em momento algum, avaliar, sob nenhum aspecto, quer seja econômico ou social, a eficácia das ações de Marketing de Causa das empresas objeto do estudo, nem tão pouco atestar qualquer relação de causa e efeito destas ações com o processo de legitimação organizacional.

Sendo assim, espera-se, sempre levando em conta as limitações já aludidas, que este trabalho possa contribuir, ainda que de forma modesta, para uma melhor compreensão do tema pesquisado, e também, que possa estimular novos estudos e pesquisas tanto para a academia quanto para o mercado.

REFERÊNCIAS

- ADKINS, S. **Cause-related marketing: who cares wins**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. E-book.
- ALDRICH, H. E.; FIOLE, C. M. Fools rush in? The institutional context of industrycreation. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 645-670, 1994.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BAKER, S. E.; EDWARDS, R. **How many qualitative interviews is enough**. Discussion Paper. National Center For Research Methods (NCRM), 2012. Disponível em: <http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/4/how_many_interviews.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2017.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP)**. 199?. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Pre/composicao/cnsp.asp>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGLIND, M.; NAKATA, C. Cause-related marketing: more buck than bang?. **Business Horizon**, n. 48, p. 443-453, 2005.
- BISC, **Benchmark do Investimento Social Corporativo – Relatório 2015**. São Paulo: Comunitas, 2015. Disponível em: <<http://www.comunitas.org/portal/bisc-publicacoes/>>. Acesso em: 10 mar.2017.
- BOWEN, H. R. **Social Responsibilities of the Business Man**. New York: Harper & Row, 1953.
- BRASIL. **Decreto-Lei Nº 73, de 21 de novembro de 1966**. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Seguros Privados, regula as operações de seguros e resseguros e dá outras providências. 1966. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0073.htm>. Acesso em: 30 ago. 2017.
- BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 30 ago. 2017.
- BRON, P.; VRIONI, A. B. Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. **International Journal of Advertising**, n. 20, p. 207–222, 2001.
- BURLEA S. A.; POPA I. **Legitimacy Theory**. In: IDOWU, S O. et al. Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. Verlag: Springer, 2013. p. 1579-1584.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

CAVALCANTE, R. B. C.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.**, João Pessoa, v. 24, n. 1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

CHIZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Vozes, 2006.

CHOI, R. Y.; SHEPERD, A. D. Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness. **Journal of Management**. v. 31, n. 4, p. 573-596, Aug. 2005.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92–117, 1995.

CNSEG - Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização. [199?]a. **O que é a CNseg?** Disponível em: <<http://cnseg.org.br/cnseg/confederacao/o-que-e-a-cnseg/>>. Acesso em: 13 set. 2017.

CNSEG - Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização. **Mercado segurador brasileiro: resultados e perspectivas**. 2015. Disponível em: <<http://cnseg.org.br/cnseg/publicacoes/mercado-segurador-brasileiro/>>. Acesso em: 01/08/2017.

CNSEG - Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização. Superintendência de Estudos e Projetos - **Estatísticas do Mercado Segurador**. 2017. Disponível em: <<http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/portal-das-estatisticas/>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

CONE INC. **Cone corporate citizenship study**. 2004. Disponível em: <<http://mycoachescorner.com/media/2004ConeCorporateCitizenshipStudy.pdf>>. Acesso em: 08 fev. 2017.

CZINKOTA, M.; KAUFMANN, H. R.; BASILE, G. The relationship between legitimacy, reputation, sustainability and branding for companies and their supply chains. **Industrial Marketing Management**. n. 43, p. 91–101, 2014.

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 1, p. 1–13, 2006.

DAMTEW, K.; PAGIDIMARRI, V. The role of “trust” in building customer loyalty in insurance sector: a study. **IOSR Journal of Business and Management**. v. 14, n. 4, p. 82-93, nov./dec., 2013.

DE BUSSY, N.; EWING, M. T.; PITT, L. F. Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media. **Journal of Marketing Communications**, n. 9, p. 147–161, 2003.

DEEPMOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in organizational institutionalism. In: GREENWOOD, R. *et al.* (Ed.). **The sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008, p. 49-77.

DOWLING, J.; PFEFFER, J. Organizational Legitimacy Social Values and Organizational Behavior. **Pacific Sociological Review**, n. 18, p. 122-136, 1975. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1388226?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 20 jan. 2017.

DOWNING, P. **The GRI and corporate reporting**. **Ethical Corporation**, v. 13, n. 1, p. 32–35, 2003.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. New York: Harper Perennial Publications, 1954.

ERNEST & YOUNG. Insurance Governance Leadership Network (IGLN). **Leading insurers address reputation and its risk**. 2015. Disponível em: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-leading-insurers-address-reputation-and-its-risks/\\$FILE/ey-leading-insurers-address-reputation-and-its-risks.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-leading-insurers-address-reputation-and-its-risks/$FILE/ey-leading-insurers-address-reputation-and-its-risks.pdf)>. Acesso em: 21 ago. 2017.

ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS (ENS). [199?]a. **Portal Tudo Sobre Seguros**. Disponível em: <<http://www.tudosobreseguros.org.br/portal/pagina.php?l=384>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS (ENS). **Minha história**. [199?]b. Disponível em: <<http://www.funenseg.org.br/pt/aescola/historia>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS (ENS). Portal Tudo sobre seguros. **Fatos e indicadores do mercado**. 2016. Disponível em: <<http://www.tudosobreseguros.org.br/portal/pagina.php?l=267>>. Acesso em 01 ago. 2017.

EUROPEAN COMMISSION. **Communication from the Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee of the regions: a renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility**. Brussels, 2011. Disponível em: <[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)>. Acesso em: 28 jul. 2016.

FARIA, L. V. **Fundamentos do seguro: a função social e econômica do seguro**. 2016. Disponível em: <<http://cnseg.org.br/cnseg/publicacoes/livretos-de-educacao-em-seguros/>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

- FENABER. **Quem somos**. [199?]. Disponível em: <<http://fenaber.org.br/index.php/pt/quem-somos/historia>>. Acesso em 20 mar. 2017.
- FENACOR. **Entidade**. [199?]. Disponível em: <<https://www.fenacor.org.br/Institucional/Entidade>>. Acesso em 20 mar. 2017.
- FENACOR. **ESECS-PJ**. 2015, Disponível em: <https://www.fenacor.org.br/download/esecs_pj_2015.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2017.
- FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 24, n.1, p. 17-27, jan. 2008.
- FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. **Darden Business School Working Paper**, n. 1-2, 2001. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511>. Acesso em: 06 fev. 2017.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profit. **New York Times Magazine**, n. 13, p. 32–33, sep. 1970.
- GALASKIEWICZ, J. Interorganizational relations. **Annual Review of Sociology**, n. 11: p. 281–304, 1985.
- GALBRAITH, J. K. **A era da incerteza**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- GARRIGA, E.; MELÉ, D. **Corporate social responsibility theories: mapping the territory**. **Journal of Business Ethics**, n. 53, p. 51–71, 2004.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GOURVILLE, J. T.; RANGAN, V. K. Valuing the cause marketing relationship. **California Management Review**, v. 4, n. 1, p. 42. Fall, 2004.
- GUPTA, S. Impact of Sales Promotions on When, What, and How Much to Buy. **Journal of Marketing Research**. v. 25, n. 4, p. 342-355, nov. 1988.
- GUPTA, S.; PIRSCH, J. The company-cause-customer fit decision in cause-related marketing. **Journal of Consumer Marketing**, v. 23, n. 6, p. 314-326, 2006.
- HAMLIN, R. P.; WILSON, T. The impact of cause branding on consumer reactions to products: does product/cause 'fit' really matter? **Journal of Marketing Management**. v. 20, n. 7, p. 663-681, 2004.
- HOMBURG, C.; STIERL, M.; BORNEMANN, T. Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. **Journal of Marketing**. v. 7, p. 54-72, 2013.

HOPPE, K. The value of insurance to society. **Risk Management**, n. 51. May 2012. Disponível em: <http://riad-online.eu/fileadmin/documents/homepage/events/past_events/2013_Cannes/Hoppe_SocialValue.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2017.

IEG Sponsorship Report. **Where de Dollars are Going, and Trends for 2015**. 2015. Disponível em: <<https://www.sponsorship.com/IEG/files/4e/4e525456-b2b1-4049-bd51-03d9c35ac507.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. **Econométrica**, n. 47, p. 263-291, 1979.

KEMPER, A.; MARTIN, R. After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories. **European management Review**, v. 7, n. 4, p. 229-239, 2010.

KHANNA, M. Non-mandatory Approaches to Environmental Protection. **Journal of Economic Surveys**, v. 15, n. 3, p. 291–324, 2001.

KOTLER, P.; LEE, N. **Corporate social responsibility: doing the most good for your company and cause**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005.

LADERO, M. M. G.; CASQUET, C. G., SINGH, J. Understanding factors influencing consumer attitudes toward cause-related marketing. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, 2014. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nvsm.1517/abstract>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

LAFFERTY B. A.; GOLSDSMITH. R. E. Cause–brand alliances: “does the cause help the brand or does the brand help the cause?”. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 4, p. 423–429, 2005.

LAFFERTY, B. A.; GOLDSMITH, R. E.; HULT, G. T. M. The impact of the alliance on the partners: a look at cause–brand alliances. **Psychology & Marketing**, v. 21, n. 7, p. 509–531, jul. 2004.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Seguros**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAUESEN, L. M. CSR in the aftermath of the financial crisis. **Social Responsibility Journal**, v. 9, n. 4, p. 641-663, 2013

LISTON-HEYES, C.; LIU, G. Cause-related marketing in the retail and finance sectors: an exploratory study of the determinants of cause selection and nonprofit alliances. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 39, n. 1, 2010.

LIU, G. Impacts of instrumental vs. Relational centered logic on cause-related marketing decision making. **Journal of Business Ethics**. v. 113, n. 2, p. 243–263, 2013.

LIU, G.; KO, W. An analysis of cause-related marketing implementation strategies through social alliance: partnership conditions and strategic objectives. **Journal of Business Ethics**, n. 100, p. 253-281, 2011.

LIU, G.; KO, W. An integrated model of cause-related marketing strategy development. **AMS Review**, v.4, n. 3-4, p. 78-95, 2014.

LIU, G.; LISTON-HEYES, C.; KO, W. Employee participation in cause-related marketing strategies: a study of management perceptions from british consumer service industries. **Journal of Business Ethics**, n. 92, p.195–210, 2010.

MACLAGAN, P. W. **Management and Morality**. London: Sage, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2001.

MAON, F.; LINGREEN, A.; SWAEN, V. Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 20–38, 2010.

MARCONI, J. **Cause Marketing: build your image and bottom line through socially responsible partnerships, programs, and events**. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2002.

McKINSEY & COMPANY INC. **Building a Talent Magnet. How the Property and Casualty Industry Can Solve Its People Needs**. 2010. Disponível em: <<http://www.aamga.org/files/hr/BuildingaTalentMagnet.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: strategic implications. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 1–18, 2006b.

MELA, C. F.; GUPTA, S.; LEHMANN, D. R. The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 2, p. 248-261, 1977.

MENGUC, B.; OZANNE, L. K. Challenges of the 'green imperative': a natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 4, p.430–438, 2005.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOHR, L. A.; WEBB, D. J.; HARRIS, K. E. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 35, n. 1, 2001.

MOIR, L.; TAFFLER, R. J. **Does Corporate Philanthropy Exist? Business giving to the arts in the UK.** *Journal of Business Ethics*, 54, p.149-161, 2004.

MORRIS, R. I.; DANIEL A. B. How to Give Away Money Intelligently. **Harvard Business Review**, n. 63, p. 86-91, 1985.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. Curitiba, **RAC**, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul. / ago. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 13 set. 2017.

PALAZZO, G.; SCHERER, A. G. Corporate legitimacy as deliberation: a communicative framework. **Journal of Business Ethics**. n. 66, p.71–88, 2006.

PARSONS, T. Suggestions for a sociological approach to the Theory of Organizations-I. **Administrative Science Quarterly**. v. 1, n. 1, p. 63-85, 1956.

PFEFFER, J.; SALANCIK. G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** New York: Harper & Row, 1978.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, n. 80, p. 56–69, 2002.

ROBINSON S. R.; IRMAK C.; JAYACHANDRAN, S. Choice of cause in cause-related marketing. **Journal of Marketing**, n. 76, p. 126–139, 2012.

ROSSONI, L. O que é legitimidade organizacional. **Organizações e Sociedade. Salvador**, v. 23, n. 76, p. 110-129, jan./mar., 2016.

ROSSONI, L.; SILVA, C. L. M. Legitimidade, governança corporativa e desempenho: análise das empresas da BM&F Bovespa. **Revista de Administração de Empresas**. v. 53, n. 3, p. 272-289, 2013.

RUEF, M.; SCOTT, W. R. A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. **Administrative Science Quarterly**. v. 43, n. 4, p. 877-904, 1998.

SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. Globalization and Corporate Social Responsibility. In: CRANE *et al.* **The Oxford handbook of corporate social responsibility.** Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 413-431.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests.** Thousand Oaks: Sage, 2008.

SINAPP. A instituição. [199?]. Disponível em: <<http://www.sinapp.org.br/institucional.php>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

STROUP, M. A.; NEUBERT, R. L. The evolution of social responsibility. **Business Horizons**, n. 30, p. 22-4, 1987.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUSEP. **Apresentação**, [199?]. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/apresentacao>>. Acesso em: 28 set. 2017.

SwissRE. **Reputation Risk in the Insurance Market – 2013**. 2013. Disponível em: <http://www.oxfordmetrica.com/public/CMS/Files/1570/OM-report-for-Swiss-Re_2013c.pdf>. acesso em: 01 ago. 2017.

SwissRE. **Economic research & consulting. Sigma world insurance database – 2017**. 2017. Disponível em: <<http://www.sigma-explorer.com/>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

THE GENEVA ASSOCIATION. The social and economic value of insurance: a Geneva Association paper. **Risk and Insurance Economics**, sep. 2012. Disponível em: < https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/research-topics-document-type/pdf_public/ga2012-the_social_and_economic_value_of_insurance.pdf >. Acesso em: 20 jan 2017.

TUDO sobre seguros. **Como a indústria de seguros, previdência complementar aberta e capitalização beneficia a economia**. [201?]. Disponível .em: <<http://www.tudosobreseguros.org.br/design/upl/arquivos/ComoSegurosApoiamEconomia.pdf>>. acesso em: 01 ago. 2017.

VARADARAJAN, P. R.; MENON, A. Cause-related marketing: a co-alignment of marketing strategy and corporate philanthropy. **Journal of Marketing**, n. 52, p. 58–74, 1988.

WÜRMLI, H. P. Dr. The Invisible Hand Of Insurance. **Risk Management**, n. 49, 2011. Disponível em: <http://blogs.ethz.ch/math_phys_alumni/files/2011/08/Invisible_Hand_of_Insurance_Wuermli.pdf>. Acesso em: : 01 ago. 2017.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Roteiro das Entrevistas

Para este estudo exploratório foram realizadas entrevistas presenciais com executivos das empresas de Seguro do Rio Grande do Sul.

Foram entrevistados 10 (dez) profissionais da área de seguros em Porto Alegre, sendo que o número de empresas respondentes foram 6 (seis) Companhias Seguradoras e 4 (quatro) Corretoras de Seguros.

Foram escolhidos profissionais sediados em Porto Alegre e região Metropolitana, com mais de 10 (dez) anos de empresa, e mais de 5 (cinco) anos na função.

As entrevistas foram conduzidas pelo próprio pesquisador entre os meses de junho e julho de 2017, e foram gravadas para posterior degravação e análise.

Do total de 10 (dez) entrevistados apenas um dos executivos declinou da entrevista presencial por falta de agenda e enviou as respostas por escrito, via e-mail.

Após efetuado o primeiro contato por e-mail com os entrevistados, no qual foram expostos, através de uma carta de apresentação, os objetivos do trabalho, um segundo contato foi efetuado com aqueles que concordaram em conceder a entrevista, para agendamento de data, horário e local da entrevista, e um terceiro contato foi efetuado um dia antes da entrevista, para confirmação.

Na ocasião da entrevista, antes de iniciar a discussão propriamente dita, foram apresentados aos entrevistados, através de dois slides em Power Point, uma breve contextualização do trabalho e o roteiro abaixo com os tópicos da entrevista, o qual ficou disponível em tela para o acompanhamento dos entrevistados.

Além disso, os entrevistados foram informados acerca do tratamento confidencial das informações oriundas das entrevistas, o que foi prontamente aceito por todos.

Dessa forma, na seção dos Resultados da Pesquisa, as citações foram referenciadas como E1, E2, E3, ..., E10, designando os respectivos executivos entrevistados.

Tópicos da Entrevista

1. Na sua opinião, qual a importância do Marketing de Causa para sua empresa, e os quais principais resultados esperados com estas ações?
(Durante a discussão desse tópico sugerimos ao entrevistado citar um exemplo de ação de Marketing de Causa em curso ou recentemente implementada,).
2. Na sua opinião, qual a importância do Marketing de Causa na relação com os principais stakeholders da sua empresa?
3. Podemos discutir, numa perspectiva mais prática, o processo de implementação das ações de Marketing de Causa na sua empresa? Seria útil se pudéssemos saber mais sobre os seguintes aspectos:
 - Como são escolhidas as causas apoiadas?
 - Quais são os principais modelos ou táticas de implementação das ações de Marketing de Causa utilizados na sua empresa?
 - Qual é, em geral a duração, das ações de Marketing de Causa implementadas pela sua empresa?
 - Quais os critérios de decisão quanto à localização, ou ao escopo geográfico das ações de Marketing de Causa?
4. Na sua opinião o que constitui um fator chave de sucesso de uma ação de Marketing de Causa?
5. Na sua opinião, quais os principais riscos que a empresa incorre com a implementação de ações de Marketing de Causa?