

A Relação entre as Dimensões do Marketing para Causas Sociais com as Estratégias Empresariais em busca da Vantagem Competitiva: Um Estudo de Caso

Autoria: Hernan Edgardo Contreras Alday, Luis Hernan Contreras Pinochet

Resumo

A realização deste estudo teve como principal objetivo verificar qual é a relação entre as dimensões do marketing para causas sociais com as estratégias empresariais em busca da vantagem competitiva na empresa de cosméticos e perfumaria - O Boticário, instalada na região metropolitana de Curitiba. Pela utilização de diversas fontes de evidência, este estudo foi caracterizado como estudo de caso, sendo que os dados foram coletados através de análise documental disponível e aplicação de entrevistas do tipo focal. A lógica de tratamento foi qualitativa, uma vez que se utilizou a análise de conteúdo e a análise documental para caracterizar as categorias analíticas em estudo e estabelecer as relações. Os dados revelaram que as duas categorias analíticas, pessoas que estão diretamente envolvidas nos programas de responsabilidade social e pessoas que não estão diretamente envolvidas com esses programas, encontram-se muito convergentes em diversos aspectos, apesar de uma aparente diferenciação em relação às suas funções operacionais. As diversas relações nesta pesquisa revelaram ser ambíguas e fracas na percepção dos entrevistados. Entretanto, há uma forte percepção da importância que têm os programas de responsabilidade social para a imagem da empresa e para sua filosofia que, por sua vez, permeia as estratégias da organização.

1. Introdução

Enquanto o mercado experimenta um aumento de liberdade, poder e riqueza, cresce também a visibilidade das chamadas organizações sem fins de lucro ou organizações do terceiro setor. SINA e SOUZA (1999) defendem que as organizações não pertencentes ao Estado, geridas por agentes privados, mas com finalidades públicas, constituem um grupo distinto de Estado e mercado, com características organizacionais diferenciadas, que o particularizam. O setor é divulgado como importante agente de transformação social e também como um conjunto significativo em termos de potencial econômico e de geração de emprego. No Brasil, tanto o tema da emergência do terceiro setor quanto o da participação das organizações do mercado em questões sociais vêm ganhando crescente visibilidade. Termos como filantropia, cidadania empresarial, ética e responsabilidade social das empresas passam a figurar no repertório de políticas, empresários e na mídia nacional. Neste contexto, novas práticas gerenciais são adotadas e novas posturas são valorizadas pela sociedade, como as voltadas à preservação do meio ambiente e ao desenvolvimento comunitário. SMITH (1994) considera que o assunto das práticas de marketing, com as novas posturas sociais pelas empresas, não é novo, porém, considera novidade a evolução de uma concepção baseada na caridade e no altruísmo para a associação entre filantropia e estratégia.

MENDONÇA e SCHOMMER (2000) tratam o caso do Brasil em que a relação da ação das empresas no social com marketing e estratégia ainda é muito limitado. Muitos empresários que praticam ações voltadas para a comunidade evitam relacioná-las com a comunicação da empresa. Há também um certo desgaste de termos como filantropia, associados a entidades que obtinham vantagens fiscais em nome de uma causa pública, mas de fato representavam interesses particulares. Outro risco é que, na medida em que a empresa comunica a funcionários, fornecedores e clientes que adota princípios éticos em todas as suas ações e

investe em ações para a comunidade, ela cria uma imagem que precisa ter correspondência prática. Assim, passa a ser mais visada e cobrada, caso adote algum comportamento que não corresponda à imagem criada, pode ter efeitos negativos sobre sua imagem tanto interna quanto externamente.

Para PRINGLE e THOMPSON (2000) o marketing para causas sociais pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo. Algumas iniciativas que relacionam esforços de marketing com ações de empresas no campo social têm acontecido no Brasil, obtendo uma certa notoriedade. Portanto, este estudo visa contribuir para o melhor entendimento da importância da implementação, nas empresas do conceito de marketing para causas sociais (MCS) como uma verdadeira vantagem competitiva, a partir da análise da relação entre o marketing para causas sociais e as estratégias empresariais.

2. Revisão da Literatura

Nesta revisão coube distinguir os conceitos, características e evolução dos temas que sustentam a discussão, oriundos do marketing para causas sociais e das estratégias empresariais como arcabouço teórico e como sustentação empírica do estudo de caso.

O contexto do Marketing para Causas Sociais

O marketing social pode parecer uma das idéias mais recentes em termos de práticas voltadas à saúde pública e serviços humanos, mas na verdade, marketing social não é tão novo. KOTLER e ZALTMAN utilizaram pela primeira vez a expressão “marketing social” em 1971, descrevendo-o como sendo o processo de criação, implementação e controle de programas para influenciar a aceitabilidade de idéias sociais (KOTLER e ZALTMAN, 73). Nesse mesmo sentido KOTLER (1998) afirma que o marketing social sustenta que a organização deve determinar as necessidades e desejos e interesses dos mercados-alvo, e então proporcionar aos clientes um valor superior de forma a manter ou melhorar o bem-estar da sociedade, também segundo este novo conceito de marketing social, o conceito tradicional de marketing não percebe os possíveis conflitos entre os desejos de curto prazo dos consumidores e seu bem-estar a longo prazo. KOTLER e AMSTRONG (1995) consideram que o conceito de marketing social exige que os profissionais de marketing equilibrem três fatores ao definirem sua política de mercado: os lucros da empresa, os desejos dos consumidores e os interesses da sociedade.

Algumas empresas praticam uma forma de orientação de marketing societal denominada marketing de causas sociais. PRINGLE e THOMPSON (2000) definem essa filosofia como a atividade por meio da qual uma empresa com uma imagem, produto ou serviço a ser comercializado estabelece uma parceria ou um relacionamento com uma causa, ou com uma variedade de causas, em benefício mútuo. Outra definição é a de CHURCHILL e PETER (2000) que consideram que o marketing de causa é o marketing destinado a criar apoio para idéias e questões ou a levar as pessoas a mudar os comportamentos socialmente indesejáveis.

A responsabilidade social de uma empresa pode ser totalmente compatível com o conceito de marketing. A compatibilidade depende de duas coisas: quão amplamente uma empresa percebe seus objetivos de marketing e quanto tempo ela pretende esperar para atingir seus objetivos. Uma empresa que estende suficientemente suas dimensões de tempo e de abrangência dos seus objetivos de marketing para atender suas responsabilidades sociais está praticando o que se tornou conhecido como conceito de marketing de responsabilidade social (ETZEL, WALKER e STANTON, 2001).

Numa interpretação mais recente, SCHIAVO (1999) defende que marketing social é a gestão estratégica do processo de mudança social a partir da adoção de novos comportamentos, atitudes e práticas, nos âmbitos individual e coletivo, orientadas por preceito ético, fundamentadas nos direitos humanos e na equidade social. No Brasil, porém, o termo “marketing social” está sendo utilizado, especialmente pela mídia, para designar atuação empresarial no campo social com o objetivo de obter diferenciais competitivos, sem que essas ações tenham o objetivo de influenciar em um comportamento coletivo.

RICHERS (2000) insere nesse contexto que é o marketing comunitário, que envolveria marketing social, marketing cultural e marketing ecológico, os quais, segundo ele, apelam para aquilo que o indivíduo valoriza acima e além do consumo de bens. O marketing comunitário consiste na iniciativa que visa a incrementar os negócios de uma empresa ou instituição através do seu apoio a atividades de ordem social, cultural ou ecológica.

A partir dos anos 80, algumas empresas passaram a descobrir que com as mesmas ferramentas de marketing utilizadas para aumentar vendas, poderiam também promover um serviço público e, ainda mais, que os dois objetivos poderiam ser complementares (EISMAN, 1992).

Segundo os autores VARADORAJAN e MELON (1988) o uso do marketing relacionado a causas sociais pode ser entendido como um processo de formulação e implementação de atividades de marketing, caracterizadas pela oferta que a empresa faz de uma quantidade específica de recursos a uma determinada causa social a cada vez que os consumidores de seus produtos realizam uma troca econômica com ela, gerando com isso a satisfação dos objetivos individuais e organizacionais. ANDREASEN (1996) considera que é possível identificar diferentes tipos de estratégias de marketing relacionado a uma causa, que pode acontecer através da destinação de um percentual sobre as vendas de um certo produto, da distribuição conjunta de produtos ou informações sobre determinada questão, ou do licenciamento de uma marca ou logotipo para alguma empresa comercializar.

Autores como STROUP e NEUBERT (citados em CORRÊA, 1997) consideram este tipo de ação empresarial como investimento e, como todo investimento, requer um planejamento. A filantropia estratégica é uma prática que vem crescendo com sucesso. É relevante considerar questões como é o caso da preocupação com o meio ambiente, sempre foi papel do marketing. Na opinião dos autores, ao marketing cabe a tarefa de realizar o ajustamento entre o produto específico que a empresa oferece e algum grupo de consumidores do mercado. Tal tarefa deve ser permanente, em mercado, a saber: (a) mudanças no ambiente; (b) mudanças no comportamento do consumidor e (c) mudanças na ação dos concorrentes. Ainda, as empresas orientadas para marketing têm uma preocupação com o longo prazo.

O marketing social envolve mais do que apenas seguir cegamente um processo passo a passo. Os praticantes de sucesso adotam uma atitude mental voltada ao marketing social que altera sua percepção de cada aspecto do programa, similar ao que ocorre com a atitude centrada no cliente do marketing comercial. Em outras palavras, eles vêem o mundo sob as lentes do marketing social. Os conceitos de marketing social são extremamente versáteis e suas técnicas podem ser utilizadas de diferentes maneiras, por exemplo: desenvolver o interesse do público para uma campanha educacional; criar materiais educacionais ou promocionais; desenvolver e melhorar serviços que a organização já provê; criar novos programas.

As comunicações de marketing podem ser interpretadas como uma tentativa da organização de projetar sua imagem idealizada para o público interno e externo, mas que na verdade, uma empresa não tem uma simples imagem, ao contrário, tem várias imagens. A razão é que cada pessoa detém uma imagem própria da empresa, portanto a imagem de uma empresa é função do que as pessoas estão dizendo sobre a empresa e do que a própria empresa fala sobre si mesma. Essa visão considera que as imagens das empresas existem na mente das pessoas, e nenhuma empresa possui uma imagem unanimemente compartilhada. Nesse sentido, TROUT (1996) afirma que o campo de batalha final de marketing é a mente; quanto melhor você

compreender como funciona a mente, melhor vai compreender como funciona o posicionamento. Neste ponto de vista, a imagem de uma empresa é formada a partir de atributos de duas modalidades básicas: (a) habilidades da empresa e (b) responsabilidade social, afirmando que essas duas categorias de associações da empresa representam duas estratégias genéricas de posicionamento que podem ser adotadas.

De acordo com McKENNA (1989) no âmago de toda boa estratégia está uma boa estratégia de posicionamento. Todo marketing - merchandising, publicidade, fixação de preços, embalagem, distribuição, relações públicas – brota do posicionamento.

A maioria das referências considera o marketing social como a estratégia de mudança de comportamentos e atitudes, que pode ser usada por qualquer tipo de organização e podendo atingir um impacto público mais amplo. O desafio, especialmente no Brasil, é limpar o conceito, clarificar as intenções, já que o termo vem sendo usado para referir-se a práticas diferentes, mas principalmente para designar esforços de melhoria da imagem institucional através da adoção de ações na área social.

Estratégia Empresarial

Como a maioria das instituições fornece mais de um serviço e algumas proporcionam vários serviços ao mesmo grupo de usuários, a adoção de estratégias torna-se essencial para o acompanhamento do marketing social.

HENDERSON (1985) afirma que a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. As diferenças entre, a empresa e seus competidores são à base de sua vantagem. Para QUINN (1980) estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. O autor também considera que as estratégias formais bem-sucedidas contêm três elementos essenciais: (1) as metas (ou objetivos) mais importantes a serem atingidas, (2) as políticas mais significativas orientando ou limitando as ações e (3) as principais providências seqüenciais (ou programa) que devem atingir as metas definidas dentro dos limites estabelecidos.

MINTZBERG (1972) afirma que estratégias podem ser encaradas como afirmações *à priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real. MINTZBERG e WATERS (1982) consideram que a estratégia é um padrão – especificamente um padrão em fluxo de ações. HOFER e SHENDEL (1978) definem que a estratégia é uma posição – especificamente, uma maneira de colocar a organização no ambiente. SELZINICK (1957) considera que a estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. MINTZBERG (1987) sugeriu, acima de tudo, que a estratégia é um conceito. Implicando que todas as estratégias são abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas. Para PORTER (1979) a essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência. No entanto, é fácil visualizar a concorrência de forma muito restrita e pessimista. O estado da concorrência em um setor dependeria das cinco forças básicas e o poder coletivo dessas forças determinaria o potencial de lucro final em uma indústria.

Em relação a estratégias genéricas de negócio ANSOFF (1965), propôs uma matriz de quatro estratégias que se tornaram bastante conhecidas – penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação, porém pouco abrangente, o que fez com que PORTER (1989) introduzi-se as estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e enfoque, porém a lista de Porter também foi incompleta, pois enquanto Ansoff

enfocava as extensões de estratégia de negócios, Porter dava destaque à identificação de estratégia de negócios em primeiro lugar. Nesse sentido GIMBERT (1998) sintetizou que *“se pueden encontrar tantas definiciones de estrategia como autores han escrito sobre ella y como perspectivas de la empresa tengamos”*. *“Desde el punto de vista de la mejora de la posición competitiva nos basaremos en la visión que aportó Michael Porter. Desde este ángulo podríamos definir estrategia como la búsqueda de una posición competitiva favorable (...) y sostenible (a largo plazo). La empresa que alcanza esta situación tiene la ventaja competitiva”*.

Em direção à Vantagem Competitiva

Para obter uma vantagem ou um valor agregado superior ao das empresas rivais, uma empresa precisa fazer as coisas (produtos, serviços, processos, etc) de maneira diferente delas no dia-a-dia. GHEMAWAT (2000) conceitua essas diferenças em atividades e seus efeitos sobre a posição relativa de custos e a disposição relativa para pagar, também podem ser analisadas em detalhe usadas para gerar e avaliar opções para a criação de uma vantagem competitiva. PORTER (1999) considera que a adequação estratégica entre muitas atividades é fundamental não só para a vantagem competitiva, mas também para a sustentabilidade dessa vantagem.

Assim como a própria competição, a vantagem competitiva é um alvo em constante movimento. STALK (1988) define que as formas como as empresas líderes de mercado gerenciam o tempo, na produção, no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos, em vendas e em distribuição, representam as mais poderosas novas fontes de vantagem competitiva. PRAHALAD e HAMEL (1990) consideram que as reais fontes de vantagens devem ser encontradas na capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competências que possibilitem negócios individuais (a NEC emergiu como líder mundial em semicondutores, mas tinha produtos como aparelhos de telefonia móvel, máquinas de fax e computadores laptop) para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação. Os autores também consideram que não é exagero afirmar que *“a estratégia competitiva é a arte de criar ou explorar as vantagens que são as mais convincentes, duráveis e mais difíceis de serem duplicadas”*. Segundo PORTER (1999), apenas aquelas empresas que inovarem com êxito serão vencedoras. Um setor competitivo apresenta maior probabilidade de encarar a nova norma como desafio, e reagir através de inovações. Por outro lado, aquele não competitivo, talvez não esteja propenso à inovação e se veja tentado a combater toda a regulamentação. O modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica, a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva, que é fundamental.

3. Metodologia do Estudo

A composição deste estudo implica a descrição das perguntas de pesquisa, o seu delineamento, a escolha da empresa, a escolha dos participantes, a coleta e análise dos dados e limitações da pesquisa. Esta pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (ANDER-EGG, 1978).

Hipóteses de Pesquisa

O motivo básico deste trabalho é verificar a percepção e entendimento dos dirigentes e outros funcionários da empresa escolhida, entre os envolvidos e não envolvidos diretamente em programas de marketing para causas sociais, quanto à relação entre as dimensões do

marketing para causas sociais com as estratégias empresariais em busca da vantagem competitiva. Assim, pretende-se verificar as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Se realmente os funcionários têm um grau de informação, sobre as estratégias que estão sendo orientadas e quais são.

Hipótese 2: Se existe reconhecimento, por parte do público interno, dos programas de responsabilidade social como vantagem competitiva da empresa.

Delineamento de Pesquisa

O delineamento de pesquisa utilizado neste trabalho é o estudo de caso (YIN, 2001), pois esta metodologia esclareceu decisões nesta pesquisa: o motivo pelo qual estas foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados (SCHRAMM, 1971, citado em YIN, 2001). Logo, essa definição cita o tópico das decisões como foco principal dos estudos de caso.

De forma similar, foram listados outros tópicos, a saber, indivíduos, organizações, processos, programas, bairros, instituições e mesmo eventos. As três condições básicas na realização da pesquisa foram: (a) o tipo de questão da pesquisa; (b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; e (c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

O estudo foi de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, buscando-se respostas para as questões que permitem enfocar diretamente o tópico do estudo de caso. As principais fontes de evidências foram às entrevistas do tipo focal realizadas junto aos atores entrevistados por um curto período de tempo (em torno de 1 hora) (MERTON et al., 1990).

As entrevistas foram espontâneas assumindo o caráter de uma conversa informal, mas seguindo um certo conjunto de perguntas que se originam do protocolo de estudo de caso.

Escolha da Empresa

A escolha da empresa O Boticário, teve uma importância, pois se trata de uma empresa referência nacional na implementação de programas de marketing social, bem como uma referência nacional e internacional no processo de comercialização de produtos através do sistema de franquias. O propósito de O Boticário foi obter um diferencial a mais no processo de implementação de programas de responsabilidade social, tendo significado para a organização uma grande vantagem competitiva no seu posicionamento na mente dos consumidores, de maneira geral. Num momento em que muitas empresas tentam mostrar as vantagens que significa a implementação de programas de responsabilidade social, nem sempre coerentes com a sua atuação no mercado, a organização escolhida pôde nos oferecer uma oportunidade ímpar de analisar o assunto a partir de experiências reais e autênticas, que já fazem parte da própria filosofia de atuação organizacional, tendo uma valiosa implicação acadêmica e prática.

Escolha dos participantes

O universo desta pesquisa abrange os diretos e funcionários que estão direta ou indiretamente envolvidos com os programas de marketing social, tanto da Fundação O Boticário quanto da própria empresa O Boticário, num total de aproximadamente 900 funcionários. O primeiro grupo é constituído por pessoas que participam diretamente nos programas de responsabilidade social e o segundo grupo é constituído por pessoas que não participam diretamente nos programas de marketing social. Chegou-se a um critério de representatividade legítima em termos de participação nos processos foco do presente estudo, não tendo, portanto nenhuma relação numérica com amostras quantitativas. No entanto, a

amostra foi de 21 (vinte e um) atores que, para um tratamento de dados qualitativos é bastante aceitável segundo YIN (2001).

Coleta e análise dos dados

Nesta pesquisa, os dados foram coletados durante um período intensivo de 60 dias, por meio de visitas sistemáticas à organização. Com os dirigentes, a técnica de coleta de dados foi à entrevista focal, pois a sua utilização permitiu estabelecer um caminho a partir das questões que foram abordadas sem excluir a possibilidade de novos questionamentos durante o processo e oferecendo novas perspectivas para o pesquisador. No caso dos demais funcionários, a técnica usada foi a mesma, a fim de homogeneizar o tratamento das entrevistas, mantendo o foco e evitando dispersões do tema de interesse da pesquisa.

4. Apresentação e Análise dos Dados

Método de Análise

Foi utilizado o método de análise de conteúdo que, de acordo com BARDIN (1977), é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis, em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” extremamente diversificados.

Apresentação da Empresa

O Boticário conta com 2.035 lojas no Brasil e 70 no exterior. Em relação à visão, missão e valores, a empresa tem como crença ser uma empresa percebida como criadora e disseminadora de produtos que expressem sensibilidade, harmonia e beleza. O modelo de gestão é participativo, pois procura integrar toda a empresa, de forma que as necessidades do mercado e dos consumidores sejam conhecidas, interpretadas e respondidas por todos os colaboradores nas diversas áreas de atuação. O modelo participativo e estruturado permite a definição de ações estratégicas com foco para o negócio principal da organização (TACHIZAWA *et al.*, 2001). A empresa incentiva ao crescimento e ao desenvolvimento profissional dos funcionários.

Os consumidores são ouvidos regularmente por instrumentos como o SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente. Os franqueados participam de eventos regionais e de uma grande convenção nacional para avaliar o grau de satisfação. Os parceiros fornecedores de materiais e serviços colaboram no processo de planejamento ajudando a criar cenários futuros.

Análise dos Dados

De acordo com BARDIN (1977), as diferentes fases da análise de conteúdo, tal como o inquérito sociológico ou a experimentação, organizam-se em torno de três pólos cronológicos: (1) a pré-análise, (2) a exploração do material e (3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A seguir são apresentados os resultados da pesquisa utilizando-se o método de entrevista focal, seguindo um “roteiro”.

1- Qual é o principal programa de responsabilidade social de O Boticário?

Há uma clara demonstração de concordância, de ambas as categorias, em relação às respostas a esta questão. A grande maioria dos entrevistados considera que o principal programa de responsabilidade social da empresa é a própria Fundação. Algumas pessoas demonstram conhecer bastante sobre o assunto e não admitem que sejam chamados de programas de responsabilidade social, mas sim de investimento social.

“Prefiro chamar de investimento social, assim a principal ação de investimento social é a própria Fundação, com foco no meio ambiente, sendo seus principais programas a pesquisa através das instituições (basicamente no 3º setor), a proteção de áreas naturais e a educação sobre conservação e proteção da natureza, a fim de conseguir uma mobilização neste sentido”. (Entrevista 1) “O meio ambiente, como foco de ação a natureza. Como se relaciona a empresa com a comunidade”. (Entrevista 19)

As pessoas que integram a categoria dos que estão diretamente envolvidos com programas de responsabilidade social, de maneira geral, têm a mesma resposta, alguns com uma abrangência maior, no sentido de considerar a relação com o meio ambiente o foco, e a Fundação a forma de ação. Observa-se que outras pessoas, na mesma categoria de entrevistados, reconhecem também outros programas de responsabilidade social.

“O maior programa é a Fundação, mas também existe um programa muito importante: o programa dirigido às gestantes”. (Entrevista 9) “Os mais significativos são a Fundação, pela própria missão, a essência da vida, e o programa crescer. A fábrica de talentos foi implantada internamente e está na espera para implementação na comunidade”. (Entrevista 20) “A fundação, porque o foco principal é a proteção ao meio ambiente”. (Entrevista 3) “A fundação, de maneira geral a preocupação com a natureza e as ações com a comunidade”. (Entrevista 8) “Vários, os 4 da Fundação: preservação de áreas protegidas, patrocínios a projetos conservacionistas, educação ambiental (nas escolas de 1º grau e 2º grau), mas também o projeto crescer e o projeto fábrica de talentos”. (Entrevista 21)

2- Quais são as três principais estratégias da empresa?

Enquanto que nas respostas da questão anterior não houve grandes diferenças, em relação às categorias que participaram da pesquisa, nesta questão podemos identificar algumas divergências. Na categoria das pessoas que estão diretamente envolvidas nos programas de responsabilidade social encontramos várias convergências.

“As principais estratégias são: crescer com eficiência; ênfase na marca, onde estão contidos os programas de responsabilidade social. Também existem os direcionadores”. (Entrevista 1) “Referência na área de cosméticos (nível mundial); ligação forte com o meio ambiente, a partir de ações, e conquista no mercado nacional do 1º lugar”. (Entrevista 6) “Responsabilidade social; expansão internacional, e arrumar a casa”. (Entrevista 7)

Observa-se que a responsabilidade social e a ligação com o meio ambiente são conceitos comuns nas respostas anteriores. Entretanto, outros elementos são identificados que não representam necessariamente uma estratégia empresarial. Vejamos outras respostas na mesma categoria.

“Qualidade como um todo; responsabilidade social, e se tornar uma empresa de cosméticos de classe mundial (marca)”. (Entrevista 9) “Responsabilidade social; projeto gol (governabilidade financeira), e qualidade”. (Entrevista 10) “Produto de qualidade; eficiente rede de acesso ao consumidor (nº e localização); comunicação eficiente”. (Entrevista 19) “Responsabilidade social; multicanais”. (Entrevista 20)

Observa-se que o ator desta categoria não tem muito claras, as estratégias da empresa e, em relação à responsabilidade social, há ainda um certo desconhecimento se realmente é ou não uma estratégia empresarial. Na categoria das pessoas que não estão envolvidas diretamente com os programas sociais, encontramos algumas respostas interessantes.

“Fortalecimento da marca (global); desenvolvimento de pessoas (RH), e flexibilidade através da eficiência operacional”. (Entrevista 2) “Eficiência operacional; marca (onde está contida a responsabilidade social) e crescimento nacional e internacional”. (Entrevista 3) “Balanço social; expansão internacional e recompra de franquias (+- 300)”. (Entrevista 4) “Marca plena; internacionalizar e eficiência na gestão”. (Entrevista 5) “Revisar o processo

produtivo e obter melhorias; fortalecer a marca e internacionaliza-la". (Entrevista 8) "Crescimento no mercado internacional; desenvolvimento de pessoas, e responsabilidade social". (Entrevista 11)

Observa-se uma confusão de conceitos, especialmente entre estratégias, objetivos e controle, chegando a confundir estratégia com eficiência ou eficácia operacional. PORTER (1986) afirma que eficácia operacional não é estratégia. Tanto a eficácia operacional como as estratégias são essenciais para o desempenho superior, que afinal, é o objetivo primordial de todas as empresas. Embora uma e outra atuam de formas muito diferentes. O mesmo autor afirma que uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável. Ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos. Assim, decorre a aritmética da rentabilidade superior: o fornecimento de maior valor permite à empresa cobrar preços unitários médios mais elevados; a maior eficiência resulta em custos unitários médios mais baixos.

Outras respostas desta categoria oferecem um leque maior de opções estratégicas, que nem sempre correspondem ao conceito de estratégia, com a correspondente confusão em relação aos programas de responsabilidade social.

"Classe mundial (aos processos e qualidade dos produtos); envolve fornecedores e colaboradores, empresa brasileira de alta qualidade; extremamente socializada (franchising). Globalização, trazendo para o Brasil e não o contrário, como vantagem competitiva". (Entrevista 12) "Preservação do funcionário, valorização do material humano; a Fundação, e o crescimento da empresa". (Entrevista 13) "Crescimento internacional; empresa multinacional (hoje monocal: franquias) expansão; eficiência operacional (buscar melhoria contínua); e gestão da marca O Boticário para todos os segmentos, muitos produtos". (Entrevista 14) "Crescimento, marca; eficiência operacional (mais importante no momento)". (Entrevista 21)

As respostas anteriores deixam bastante claras algumas preocupações da empresa, no entanto comete-se ainda o mesmo erro de confundir o conceito de estratégia como eficiência operacional e até com a visão (o que a empresa espera ser ou se tornar) e com os valores (filosofia da empresa) segundo ALBRECHT (1994). Em relação à responsabilidade social, algumas respostas consideram ser uma estratégia da empresa de forma direta, outras respostas indicam uma percepção diferente, considerando a responsabilidade social dentro de alguma estratégia da empresa (notadamente relacionada à marca).

3- A implementação de programas de responsabilidade social implica em vantagem competitiva?

Nesta questão observa-se uma diferença de enfoque entre as pessoas que trabalham diretamente com programas sociais e aquelas que não trabalham nesses programas. Mesmo assim, na primeira categoria de pessoas encontramos algumas respostas muito interessantes.

"Não é uma relação muito direta, pode ser até uma desvantagem". (Entrevista 1) "Sim, aos consumidores, se tornando referência; à sociedade". (Entrevista 7) "Sim, a associação com empresa socialmente responsável, no caso da Fundação; os outros programas, coordenados pelo RH ainda não constituem uma vantagem competitiva, mas a longo prazo..." (Entrevista 10) "Poderá vir a ser, até agora não precisou disso. Consequência da vida do líder da empresa". (Entrevista 20)

No caso da categoria das pessoas que não estão diretamente envolvidas com os programas sociais, observa-se uma percepção mais categórica em relação a esta questão.

"Sim, através do fortalecimento da marca". (Entrevista 2) "No mundo atual implica em vantagem competitiva". (Entrevista 3) "Inicialmente não, no curto prazo, mas a médio prazo

será bastante diferencial, quando a imagem da marca e o atingimento dos objetivos e estratégias da empresa”. (Entrevista 4) “Sim, acaba sendo um referencial; também do ponto de vista do consumidor”. (Entrevista 11) “Não ainda hoje, mas as novas gerações terão alguma vantagem competitiva”. (Entrevista 12) “Sim, porque o próprio consumidor vê na empresa O Boticário a natureza, o natural, a beleza”. (Entrevista 13) “Sim, principalmente para o pequeno empresário (franqueado), que se torna diferente na comunidade empresarial onde ele participa”. (Entrevista 15) “Sim, já foi um grande diferencial. Hoje é sobrevivência. Acaba se tornando”. (Entrevista 17) “Muito, passa a ser reconhecida no mercado. Para a imagem... sem dúvida, sim”. (Entrevista 18 e 21)

Algumas empresas desenvolvem uma competência que a distingue das outras, no entanto nem sempre isso representa um reconhecimento de que essa competência pode representar uma vantagem competitiva.

4- Qual é a relação entre os programas de responsabilidade social e as estratégias da empresa?

Nesta questão pode-se observar quanto às pessoas das duas categorias em estudo relacionam os programas sociais com as estratégias da empresa. Na primeira categoria, das pessoas que se envolvem diretamente com os programas sociais encontramos as seguintes respostas:

“Completamente alinhados”. (Entrevista 1) “Relação total, com todas elas”. (Entrevista 6) “Mais ligados à missão da empresa do que as estratégias”. (Entrevista 7) “Toda, uma coisa complementa a outra; intrínseco”. (Entrevista 9) “Existe de maneira informal, não é marketing social, são conseqüências”. (Entrevista 10) “Coerência: qualidade, responsabilidade, princípios, relação com a comunidade”. (Entrevista 19) “Permeia em todas, em qualquer estratégia da empresa. Se não, não seria realizado”. (Entrevista 20)

As respostas obtidas das pessoas que integram esta categoria nos deixam uma grande dúvida: até onde estão entendendo a importância que tem para a empresa a relação com as estratégias, sendo que respostas anteriores mostram uma certa insegurança no reconhecimento das mesmas? As respostas obtidas das pessoas da segunda categoria, que não estão envolvidas diretamente com programas sociais, nos deixam as mesmas dúvidas.

“Explicitamente não, mas sim como ação estratégica, na divulgação do balanço social (resultados)”. (Entrevista 2) “Está inserido nas estratégias, em todas. Valores da companhia”. (Entrevista 5) “Há uma grande preocupação com os aspectos sociais (da responsabilidade social) dentro do dia-a-dia da empresa, certificando-se que as estratégias não estão ferindo a responsabilidade social”. (Entrevista 8) “Futuramente será uma razão de compra dos consumidores (a responsabilidade social) inserida nas estratégias. É questão de coerência”. (Entrevista 12) “Está incorporada na qualidade de vida dos funcionários, nos parceiros; ajuda para a região na conscientização (ambulâncias, cadernos para a creche) com a comunidade local”. (Entrevista 13) “Elaboração de algumas políticas de responsabilidade social estão implícitas nas estratégias. Está dentro da cultura”. (Entrevista 14) “Muito vinculado à preservação, é aquilo que sustenta as estratégias”. (Entrevista 16)

Algumas empresas estabelecem estratégias válidas para toda a organização, com pleno conhecimento delas por parte de todos, mas outras preferem englobar conceitualmente uma diversidade de assuntos, como marketing social, dentro de enunciados mais abrangentes.

5- Quais são os resultados alcançados com os programas de responsabilidade social?

As duas categorias mostram diversidade da percepção que o pessoal da empresa tem em relação aos programas de responsabilidade social, no entanto observa-se também dentro dessa diversidade, uma certa convergência para os aspectos positivos dessas ações.

“Vários projetos aprovados na Fundação, além da imagem fortalecida”. (Entrevista 6)
“Reconhecimento do investimento muito pequeno, falta divulgação. Desperta muita inveja. Reconhecimento da empresa permeado em todos os funcionários, da área técnica até anônimos”. (Entrevista 9)
“No mundo empresarial é muito reconhecido, para fazer benchmarking. Resultados financeiros, pessoas e talentos”. (Entrevista 10)
“Captação de talentos, as pessoas gostam de estar aqui, fortalece a imagem. Conscientização das pessoas”. (Entrevista 20)

As respostas obtidas das pessoas integrantes da segunda categoria, para efeitos desta pesquisa, têm percepções semelhantes, talvez com um enfoque mais abrangente em relação à empresa e ao mercado.

“Imagem da marca vinculada à natureza, reconhecimento do consumidor”. (Entrevista 3)
“Reforço da imagem, confiabilidade: os consumidores têm consciência da proteção à natureza; lançamentos de linhas de produtos; filosofia; capitaliza encima disso. Os fornecedores ficam impressionados com o balanço social”. (Entrevista 8)
“Admiração de outras empresas, aproximação da marca com os clientes”. (Entrevista 15)

6- Qual é o futuro dos programas de responsabilidade social em andamento?

As respostas a esta questão são consideradas de fundamental importância, pois o que realmente caracteriza um programa de marketing para causas sociais ou simplesmente responsabilidade social, é a sua longevidade. As duas categorias apresentaram uma visão muito semelhante, não deixando dúvidas quanto à continuidade dos programas hoje em andamento. As pessoas que integram a primeira categoria têm uma percepção de tranquilidade em relação aos programas.

“Inovar, melhorar, ampliar o impacto, ampliando cada vez mais”. (Entrevistas 1 e 6)
“Aumentar o número de pessoas atendidas e área de atuação. Estruturar melhor os programas”. (Entrevista 7)

Na categoria das pessoas que não estão diretamente envolvidas, observa-se uma visão diferenciada em relação aos programas em andamento, algumas com projeções estratégicas interessantes.

“Manter e incrementar sem mudar o foco. Otimização encima do conhecimento, longo prazo. Consciência”. (Entrevista 3 e 5)
“A tendência da Fundação é expandir para a rede de relações: franqueados, etc. As outras ações: se manter, diferenciar áreas de abrangência, mais benefícios”. (Entrevista 16)
“Aumentarão na medida da conscientização de todos. Não tem fim. É uma questão do posicionamento”. (Entrevista 2)

7- Quais novos programas de responsabilidade social poderão ser implementados?

Esta questão pretendeu indagar quais são as perspectivas das pessoas que integram ambas as categorias da pesquisa, bem como o direcionamento que a empresa poderá estar dando às ações nessa área de responsabilidade social.

“Com certeza haverão novos programas, baseados nos direcionadores. Maior interação da comunidade”. (Entrevistas 1 e 6)
“Programa relacionado com a terceira idade; programa de voluntariado dentro da empresa”. (Entrevistas 7 e 9)
“Algo ligado à educação” (Entrevista 10)

As pessoas que integram a categoria dos que não estão envolvidos diretamente com programas sociais têm uma percepção muito próxima das outras, que participam diretamente nos programas, apenas acrescenta algumas outras idéias para novos programas.

“Investir mais em educação e áreas protegidas, observando os biomas”. (Entrevista 3)
“Focar no que se está fazendo, novos programas orientados para a comunidade”. (Entrevista 5 e 8)
“Compra de mais áreas para proteção; reserva em cada tipo de bioma; investir no e-learning”. (Entrevista 12)
“O que faz está bom, poderia ser um programa para idosos”. (Entrevista 18)
“Reciclagem, começando pela própria empresa. Depois, levar para a comunidade”. (Entrevista 21)

5. Discussão dos Resultados

Constatou-se a grande importância e status que alguns programas sociais assumiram na empresa e, principalmente, na consciência e espírito dos seus funcionários. Certamente nem todos esses programas gozam do mesmo status e do glamour que significa atuar naqueles que mais representam a filosofia da empresa. Sendo que o grande foco é a preservação da natureza e o respeito pelo meio ambiente, toda e qualquer ação nesse sentido adquire uma importância vital no direcionamento das ações empresariais e sua associação com a imagem da companhia.

Não se pode deixar de considerar também a necessidade de uma maior integração em torno de alguns programas direcionados para outros focos de atenção, mas com grande importância futura para a empresa, apenas evitando a dispersão de esforços e de recursos. Existem alguns indicadores muito favoráveis na empresa, tais como a satisfação que os funcionários têm em trabalhar na companhia, bem como, o orgulho que sentem de que sua empresa mantenha programas tão úteis para seus colaboradores, famílias e comunidade em geral.

Alguns focos de resistência foram detectados no sentido que a empresa deveria ser mais arrojada, expandir mais esses programas e não ficar apenas no raio de ação da própria comunidade próxima à sua sede principal. Talvez o entendimento de ações sociais não chegue por igual a todas as pessoas, que de fato podem ter um grau de percepção diferenciado em relação a esta ou aquela ação empresarial, mas nada que desabone o grande esforço que a companhia vêm desenvolvendo há muitos anos, para se transformar em empresa referência em ações de responsabilidade social.

6. Conclusões e Recomendações

Teoricamente, afirma-se que o marketing social ou marketing para causas sociais pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo (PRINGLE e THOMPSON, 2000). Muito se discute se, na prática, acontece exatamente isso. Se realmente o marketing social pode ser considerado uma estratégia para a empresa e, ainda com vantagem competitiva.

Uma das principais conclusões neste trabalho é reconhecer que o estudo de caso realizado na empresa O Boticário nos mostra uma empresa com características muito diferenciadas de outras, onde a implementação de programas de ações de responsabilidade social se dá apenas como uma ferramenta de marketing.

O estudo oferece uma ampla gama de informações em relação ao tratamento dado às ações de responsabilidade social. O grande objetivo verificar qual é a relação entre as dimensões do marketing para causas sociais com as estratégias empresariais em busca da vantagem

competitiva na empresa de cosméticos e perfumaria instalada na região metropolitana de Curitiba O Boticário.

Uma primeira constatação foi à diversidade de opiniões dos entrevistados em relação aos programas de responsabilidade social mantidos pela empresa. Não podemos esquecer que, na maioria das empresas, entende-se por ações sociais o que é algo totalmente normal nas outras organizações. Podemos afirmar, apoiados na base teórico-empírica do estudo que, responsabilidade social não é apenas um conjunto de ações isoladas dentro de uma organização e sim uma série de atividades organizadas, com esforços e recursos planejados para atender a uma determinada causa do problema. Normalmente, orientada para o seu público-alvo, sua comunidade e seus funcionários. O primeiro passo, na maioria das vezes, são programas orientados para benefícios dos seus funcionários. Nesse sentido devemos diferenciar ações que a lei obriga, que constitui o básico que uma empresa deve cumprir, e que de fato muitas organizações não cumprem. Um segundo passo é representado pela extensão de benefícios não obrigatórios, como educação, alimentação, serviços médicos e outros, que ficam a critério da empresa.

Sem dúvida que a liderança na empresa acabou sendo um fator fundamental para a construção de seus valores. KETS de VRIES (1997) define que os líderes têm dois papéis a desempenhar: carismático e instrumental. O primeiro papel diz respeito a como ele estimula a imaginação, concede poder e dá energia a seus subordinados. Eles estruturam, projetam e controlam sua organização e estão recompensando o comportamento de seu líder. Estes dois papéis formaram a base da liderança eficaz na empresa. O principal líder de O Boticário tem sido iluminado não apenas na condução do seu sucesso comercial, mas também no sentido de dar uma filosofia à organização que dirige desde sua fundação. Assim, encontrar os valores que representam as ações de responsabilidade social na empresa não é tarefa fácil, porque permeia a organização como um todo e reflete a percepção das pessoas que ali trabalham.

Muitas das ações de marketing social não são conhecidas pelo público interno, o que foi detectado na pesquisa junto às duas categorias componentes do estudo, principalmente no caso das pessoas que não trabalham diretamente envolvidas com os programas de responsabilidade social. Assim, podemos concluir que existe uma falha na divulgação dos programas sociais para o público interno, o que acaba criando uma falsa idéia de que algumas ações não são realizadas. Alguns entrevistados manifestaram claramente a existência de um descompasso em relação ao direcionamento apenas para o público externo em detrimento do público interno.

Em relação aos franqueados, também se observa um certo descontentamento, onde alguns entrevistados sugerem a idéia de um melhor aproveitamento do marketing direcionado para esse importante segmento. Valorizar mais o que foi feito. O marketing poderia estar mais vinculado ao conceito de responsabilidade social, tanto nos produtos, embalagens, etc. A comunicação social é muito restrita, tanto interno quanto externamente.

Diante da apresentação de todo esse contexto, parece evidente que as relações entre o marketing para causas sociais e as estratégias empresariais não são muito formais e explícitas. Certamente, sendo seu principal foco a preservação da natureza e meio ambiente, é razoável pensar que os outros programas em andamento que, embora muito importantes para a organização, não têm relação com foco principal da empresa, fiquem um pouco restritos em termos de desenvolvimento e divulgação.

No entanto, para o sucesso futuro da organização, seria conveniente não deixar apenas por conta da percepção do consumidor atual, porque as novas gerações poderão não perceber essa associação de imagem com a marca O Boticário. Assim, a aplicação dos conceitos de marketing social, no sentido de evidenciar melhor as ações desenvolvidas e em desenvolvimento, através de campanhas de divulgação mais explícitas direcionadas para os diferentes públicos: interno, franqueados e consumidor em geral, poderá gerar uma maior

sinergia em relação aos produtos oferecidos pela empresa, em relação à filosofia de empresa responsável socialmente e em relação ao seu posicionamento de maneira geral nos mercados onde atua e/ou pretende atuar.

Alguns entrevistados citaram a questão de sobrevivência das empresas, não apenas se conformando com a situação atual. Outros lembraram a tendência do mercado, no sentido de que as empresas que não desenvolvam programas de responsabilidade social e não realizem investimentos no marketing social, simplesmente estarão fora do mercado.

Resultados das Hipóteses

Os resultados das hipóteses se fizeram progressivamente à medida que foram observados e comparados os resultados das respostas dos entrevistados.

Hipótese 1: A hipótese foi parcialmente validade, porque formalmente as estratégias da empresa são conhecidas pela maioria das pessoas entrevistadas na pesquisa, no entanto observa-se um certo desconhecimento delas na medida que desce na escala hierárquica da organização. A maioria dos entrevistados concorda em afirmar que o marketing social constitui uma estratégia específica da empresa, havendo uma associação direta com a marca da instituição e com a projeção da sua imagem.

Hipótese 2: A hipótese foi parcialmente validade, porque observa-se uma certa divergência, no público interno, em relação ao marketing social, se seria considerado ou não uma vantagem competitiva para a empresa. Para a maioria dos respondentes da pesquisa a relação do marketing social com a vantagem competitiva não é algo muito evidente.

Recomendação para Futuros Estudos

Em face destas constatações, entende-se como relevante à aplicação de novas pesquisas que possibilitem a ampliação da compreensão do tema e do conhecimento da empresa objeto do estudo, bem como de outras organizações. Neste sentido, são recomendadas algumas ações que visem:

- Investigar a influência que as empresas que implementam programas de responsabilidade social, como o Boticário, exercem sobre outras empresas que ainda não adotam esses programas;
- Investigar, de forma mais aprofundada, a relação das ações do marketing social com os resultados da empresa;
- Verificar a conveniência de se ter estratégias específicas para os programas de responsabilidade social.

Recomendações para a Prática de Programas de Responsabilidade Social

A análise dos resultados da pesquisa permite, também, que sejam recomendáveis algumas ações que contribuam para a efetividade dos programas de responsabilidade social:

- Estruturar melhor os programas de responsabilidade social que não pertencem à Fundação O Boticário, em áreas específicas a fim de facilitar a sua administração e permitir uma avaliação estratégica constante, dentro da sua missão na empresa;
- Implementar mecanismos conhecidos para a implementação do marketing social, principalmente nos programas que hoje são gerenciados pelo RH;
- Implementar programas de endomarketing na empresa, a fim de que todos os funcionários tenham um conhecimento e uma dimensão exata do que significam os programas de responsabilidade social;
- Estimular os funcionários da empresa a participar em programas de voluntariado, hoje reconhecidos como a “mola mestre” dos programas de marketing para causas sociais.

7. Referências Bibliográficas

- ALBRECHT, Karl. Programando o futuro. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ANDER-EGG, Ezequiel. Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- ANDREASEN, Alan R. Profits for nonprofits: find a corporate partner. Harvard Business Review. 47-59, nov/dez., 1996.
- ANSOFF, H. I. Corporate Strategy: Na Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: MacGraw-Hill, 1965.
- BARDIN, Lawrence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edição 1977.
- CHURCHILL, Gilbert. A. e PETER, J. Paul. Marketing: Criando Valor para os Clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CORRÊA, Stela Cristina Hott. Projetos de responsabilidade social: a nova fronteira do marketing na construção da imagem institucional. Rio de Janeiro: COPPEAD/CCJE/UFRJ, 1997. (Dissertação de Mestrado)
- EISMAN, Regina. Sweet charity. Incetive: 24-9, dec. 1992.
- ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J. e STANTON, William J. Marketing. São Paulo: Makron Books, 2001.
- GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e o Cenário dos Negócios. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIMBERT, Xavier. El Enfoque Estratégico de La Empresa: Principios e Esquemas Básicos. Bilbao: Deusto, 1998.
- HENDERSON, Bruce. The Logic of Business Strategic, 1985.
- HOFER, Charles E. & SCHENDEL, Dan. Strategy formulation. Analytical concepts. St. Paul, West Publishing Company, 1978.
- KETS de VRIES, Manfred F. R. Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.
- McKENNA, Regis. Estratégias de Marketing em Tempos de Crise. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- MENDONÇA, Patrícia e SCHOMMER, P. C. O Marketing e sua Relação com o Social: Dimensões Conceituais e Estratégicas e o Caso de duas Organizações em Interação. Foz do Iguaçu-PR. ENANPAD, 2000.
- MERTON, R. K.; FISKE, M., & KENDALL, P. L. The focoused interreview: A manual problems and procedures (2nd ed.) New York: Free Press, 1990.
- MINTZBERG, Henry. Research on Strategy – Making, Academy of Management Proceedings, 1972.
- MINTZBERG, Henry & J. A. WATERS, Tracking Strategy in na Entrepreneurial Firm, Academy of Management Journal, 1982.
- MINTZBERG, Henry. Crafting Strategy, Harvard Business Review, July-August, 1987.
- PORTER, Michael E. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, (março-abril de 1979) p. 137.
- PORTER, Michael. E. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- PORTER, Michael. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989 (segunda edição).
- PORTER, Michael. E. Competição on Competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, Gary. A Competência Essencial da Corporação. Harvard Business Review Book, 1990.
- PRINGLE, Hamish. E THOMPSON Marjorie. Marketing Social: Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas. São Paulo: Makron Books, 2000.

KOTLER, Philip. e ZALTMAN, Gerald. Social marketing: an approach to planned social change. In: LAZER, William e KELLEY Eugene J. Social marketing: perspectives and viewpoints. Richard D. Irwin, 1973.

KOTLER, Philip. e AMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Edição 7, São Paulo: LTC, 1995.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

QUINN, James Braian. Strategies for change: logical incrementalism. Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1980.

RICHERS, Raimar. O Despertar do Marketing Comunitário, Conjuntura Social. Março, 2000.

SCHIAVO, Marcio Ruiz. Conceito e evolução do marketing social. Conjuntura Social. São Paulo: 1(1), 25-9, mai. 1999.

SELZNICK, P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York: Harper & Row, 1957.

SINA, Amália e SOUZA, Paulo. Marketing Social. São Paulo: Crescente Editorial, 1999.

SMITH, Craig. The New Corporate Philanthropy. Harvard Business Review. 105-16, May-June, 1994.

STALK, Jr. George. Tempo: A Próxima Fonte de Vantagem Competitiva. Harvard Business Review Book, 1988.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ, João Benjamim e ROCHA, José Antonio de O. Gestão de Negócios. São Paulo: Atlas, 2001.

TROUT, Jack. e RIVKIN, Steve. O Novo Posicionamento. A última palavra sobre estratégia de negócios no mundo. São Paulo: Makron Books, 1996.

VARADORAJAN, P. Rajan; MENON, Anil. "Cause related marketing: a coaliment of marketing strategy and corporate philanthropy". Journal of Marketing, v. 52, p. 58-74, jul. 1988.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.