

**MARKETING SOCIAL NO SETOR DE COSMÉTICOS: ESTUDO DE MÚLTIPLOS  
CASOS NO PERÍODO DE 2000 A 2011.**

Teresa Pitombo; Nadia Kassouf Pizzinatto; Antonio Carlos Giuliani

# MARKETING SOCIAL NO SETOR DE COSMÉTICOS: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS NO PERÍODO DE 2000 A 2011.

Teresa Pitombo (UNIMEP-Universidade Metodista de Piracicaba)

Nadia Kassouf Pizzinatto (UNIMEP-Universidade Metodista de Piracicaba)

Antonio Carlos Giuliani (UNIMEP-Universidade Metodista de Piracicaba)

## RESUMO

Nesse artigo pretendeu-se analisar, em caráter exploratório, os principais fatores envolvidos no processo de interação adotado pelas empresas no estabelecimento de parcerias com as organizações da sociedade civil no período de 2000 a 2010, considerando-as, em princípio, como ações de marketing social. Em nível teórico, foi considerado o aspecto tanto do lado das empresas quanto das Organizações da Sociedade Civil (OSC). No tocante aos fatores envolvidos na implementação de estratégias de marketing social, e do *contiuum* da colaboração percebeu-se que as empresas pesquisadas no decorrer desse período mantiveram seu alinhamento com os propósitos apontados neste estudo e apenas uma conseguiu dar continuidade, e estão alinhadas não somente a esses fatores como também a existência de sinergia entre os propósitos das empresas e a causa social das organizações da sociedade civil. A condução dessas através das estratégias do marketing social pode vir a assegurar não só o sucesso mercadológico, como também institucional.

**Palavras Chaves:** marketing social; Organizações da Sociedade Civil; estratégia

## Introdução

O termo sustentabilidade, nos dias de hoje passou a ser aval para que as empresas alegassem coerência e relação entre as políticas e ações, refletindo nas posturas, valores, relacionamentos e parcerias. Sabe-se que para tal, as empresas necessitam ir além da consecução de ações que beneficiem o meio ambiente, o contexto social e econômico

Pode-se considerar que sustentabilidade é a constituição de igualdade na distribuição do bem-estar associada aos recursos naturais, As empresas necessitar buscar o equilíbrio entre três responsabilidades, a social, a ambiental e econômica

Pojasek (2010) afirma se as empresas não buscarem as tres responsabilidades como base da sustentabilidade em uma maneira operativa poderá, como consequência, comprometer o negócio afetando sua capacidade para:

- Manter a sua reputação;
- Atrair e reter os colaboradores e clientes;
- Manter trabalhador e a produtividade dos recursos,
- Atrair investimentos e outros recursos para melhorar vantagem competitiva, e
- Lidar eficazmente com os reguladores e companhias de seguros.

A relação somente calcada na geração de lucros não está mais sendo suficiente: as políticas empresariais relacionadas à gestão do conhecimento, da diversidade cultural e da responsabilidade social estão impregnando toda a cadeia produtiva envolvendo fornecedores, parceiros de alianças estratégicas e, muitas vezes, os próprios consumidores. Assim, o papel social corporativo está ultrapassando os muros organizacionais e com isso outras formas de gestão estão sendo estabelecidas, resgatando e incorporando valores e princípios.

Com isso, pode-se perceber que as empresas estão assumindo um novo posicionamento organizacional, levando-as a adotar estratégias decorrentes de um novo foco do marketing: o marketing social, buscando não somente a satisfação, necessidades e desejos

dos públicos-alvo, mas estabelecendo relacionamentos mais efetivos, que levem à consecução de um equilíbrio entre objetivos organizacionais, dos consumidores e da sociedade.

As estratégias de marketing deverão estar transitando para que esse equilíbrio – empresa – consumidor - sociedade – seja eficaz. Não só a definição das estratégias de parceria é responsável pela eficácia do equilíbrio dos interesses dos elementos envolvidos no marketing social, como também o processo decisório: das áreas a investir, dos programas de ação, das instituições e organizações a serem incluídas e outros fatores de decisão.

## **1. Conceitos Básicos: Marketing Social, para Causas Sociais e Societal.**

O Marketing, área da administração voltada às relações da empresa com o mercado, apoia-se em diversas ferramentas de ação e pode ser direcionada a diversos focos, como por exemplo, o marketing com foco nos aspectos sociais. Entretanto, suas definições, tanto as básicas de marketing quanto as derivadas de sua aplicação com foco social, denominadas marketing social, para causas sociais e societal, têm mínimas diferenças entre si, apresentadas neste capítulo, para fins de padronização do linguajar do texto.

Muitos autores abordam os conceitos de marketing, cada um procurando evidenciar o que considera relevante e buscando sanar as inquietações do universo dos negócios, bem como explicar de forma científica as tendências apresentadas pela rapidez das transformações.

As abrangências deste conceito ficam claras em direcionar as atenções para o processo e para a forma com que se estabelece essa relação de troca, bem como dos valores, pois percebe-se que de um lado encontram-se as empresas produtoras e do outro as necessidades de consumo desta produção, mas vale destacar que as pessoas estão envolvidas nos dois lados dessa relação, como produtoras e como consumidoras.

Corroborando com essa colocação Pizzinatto (2001, p. 212) coloca que “o enfoque das ações de marketing com indivíduos ou com segmentos pode levar ao questionamento sobre a preservação dos interesses da sociedade”

Dentro dessa constatação, o marketing recebe nomenclaturas diversas, conforme o âmbito de sua aplicação, e mesmo assim, cada aplicação pode receber definições divergentes na bibliografia. A aplicação do marketing à ótica social, conceituada como marketing social, é apresentada sob várias abordagens, conforme será demonstrado a seguir.

### **1.1. Marketing social, para causas sociais e societal**

Kotler e Lee (2011.p 42) conceituam marketing social como:

É um processo que aplica princípios e técnicas de marketing para criar, comunicar e fornecer a fim de influenciar comportamentos do público-alvo que beneficiem a sociedade (saúde pública, segurança, meio ambiente e comunidades), assim como o próprio público-alvo

Em outra contribuição Kotler e Roberto (1992) afirmam que as empresas envolvidas no marketing social como os “agentes de transformação social“ e os consumidores que são atraídos por essa filosofia como “adotantes”; entendem que as estratégias conduzirão os agentes aos adotantes visando uma mudança social; para tanto, consideram ainda, que para ocorrer esta mudança é necessário que haja a definição de uma causa a ser trabalhada, que consiste em um "esforço organizado, feito por um grupo (agente de mudança), visando a convencer terceiros (os adotantes escolhidos como alvo) a aceitar, modificar ou abandonar certas ideias, atitudes, práticas e comportamentos" (1992, p.06).

Andreasen (1995, p.03) define marketing social como "a aplicação das tecnologias desenvolvidas no setor comercial à solução de problemas sociais onde o resultado almejado é a mudança de comportamento".

Já Schiavo e Fontes (1997) apud Cavalcante e Gualardi (2004, p.15) conceituam marketing social como:

gestão estratégica do processo de mudança social a partir da adoção de

novos comportamentos, atitudes e práticas nos âmbitos individual e coletivo, orientadas por princípios éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social.

Nas colocações dos autores citados percebe-se que o foco do marketing social consiste em procurar meios de interagir com a sociedade buscando uma forma mais adequada para a mudança de comportamento. Com isso abrindo possibilidade para desenvolvimento de interações com as organizações da sociedade civil.

Outra abordagem seria a que remete o marketing social ao conceito de marketing para causas sociais, conforme entendem Pringle e Thompsom (2000, p.03), que o definem 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". Essas estratégias podem ser desenvolvidas por meio de alianças entre empresas e organizações da sociedade civil em benefício mútuo, bem como, de alguma causa.

Voltolini (2003, p.03) ao posicionar-se sobre o marketing de causas sociais, identifica-o como sendo nada mais que:

uma ferramenta de marketing cuja lógica é associar o investimento social na comunidade com a marca de uma empresa. Não é nem de longe, portanto, sinônimo de Responsabilidade Social, muito menos um de seus objetivos, embora, utilizado com rigor e sentido ético, não traia nem deponha contra a imagem de uma empresa socialmente responsável.

Corroborando com Voltolini, Mendonça e Schommer (2000, p.06) colocam que a premissa do marketing para causas sociais baseia-se ação dos consumidores de aquisição de um produto ou serviço que seja oferecido algum tipo de bônus emocional na forma de uma contribuição para uma organização filantrópica. Em suma, o marketing para causas sociais, consiste em uma ação comercial em que uma porcentagem dos recursos é destinada a uma causa social e podendo beneficiar tanto a empresa quanto os problemas sociais, dessa maneira fazendo parte do escopo do marketing social corporativo.

Nesse outro conceito relacionado ao marketing voltado para a sociedade, Kotler (2000, p 47) define que o marketing societal:

sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade

Do posicionamento do autor, pressupõe-se que, para atingir as metas organizacionais, seja preciso administrar com base no conhecimento das necessidades e dos desejos dos clientes, mas é importante contemplar também as demandas da sociedade como um todo, visando à satisfação dos clientes e ao bem-estar da sociedade. Sintetizando, significa buscar a consecução dos objetivos organizacionais por meio da satisfação dos clientes, com ética nos negócios e responsabilidade social.

No Quadro 1 pode-se verificar as principais características dos conceitos de marketing societal, para causas sociais e social.

**Quadro 1 – Principais características do marketing para a sociedade**

	MKT Societal	MKT Social	MKT relacionado à Causa
<b>Proposta</b>	Buscar os objetivos mercadológicos com ética e responsabilidade social	Utilizar as estratégias de MKT para promover mudanças no comportamento dos indivíduos em relação aos problemas sociais	É uma ação comercial. Vincular a marca, produto ou serviço à uma “causa social” reconhecida, com o objetivo de transferência de prestígio e lucro.
<b>Foco</b>	Mercadológico	Social	Mercadológico
<b>Público-Alvo</b>	Consumidores e Sociedade	Sociedade, governo e colaboradores.	Consumidores, colaboradores e comunidade.
<b>Estratégias Utilizadas</b>	Proposta de responsabilidade social organizacional, incluindo consumidores e meio ambiente.	Buscar a raiz de problemas sociais em questão, localizar focos de resistência e se utilizar das estratégias do MKT para solucioná-los	Associa-se a uma causa já renomada ou criar sua própria causa, relacionada a um problema social em evidência.
<b>Benefícios</b>	Atende a uma demanda da sociedade. Garante mercado futuro	Promoção de um mundo melhor, mais equilibrado, além do retorno favorável de imagem.	Quando bem fundamentada, gera lucro para a organização e atende às finalidades da causa social adotada.
<b>Riscos</b>	Cadeia ampla, que exige grande visão de negócios por parte dos gestores.	Fraudes e dificuldades, gerando falta de credibilidade por parte da população.	Empresa e causa devem caminhar em um mesmo terreno. Quando a causa desloca-se do foco organizacional, existe o risco da empresa passar por oportunista.

**Fonte: PADULA, Maura e PITOMBO, Teresa D.T. Marketing para Causas Sociais: um estudo no setor de Cosméticos. (2004,p. 19)**

Dos conceitos expostos o Marketing Social possui aplicações e técnicas que ultrapassam as paredes das organizações e trabalham no sentido de solucionar problemas sociais junto a governos e cidadãos, que envolvam mudanças de comportamento social – alteração na forma de viver das pessoas – transformando práticas negativas ou prejudiciais em práticas positivas, através da mudança de valores.

### 1.2. Marketing Social e a Responsabilidade Corporativa.

Como abordado, no conceito de marketing social é necessário que haja um equilíbrio entre empresas e sociedade. Para um entendimento mais depurado serão abordados os fatores que, por parte das empresas, dão origem à necessidade de interação com a sociedade, buscando satisfazer tanto a sociedade quanto às empresas na busca por soluções no que tange os problemas sociais.

Muita confusão tem ocorrido ultimamente em relação à responsabilidade corporativa. A grande dificuldade está em separar aos conceitos de responsabilidade social e responsabilidade corporativa. Para melhor esclarecer estes dois conceitos, procede-se a distinção de ambos, a seguir.

Pode-se dizer que a responsabilidade social "é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade."(ASHLEY, 2002.p.6). Já a filantropia está baseada no assistencialismo que objetiva contribuir para a sobrevivência de grupos sociais desfavorecidos, assumidos pelas empresas por ações de doações a grupos e entidades.

Os conceitos sobre responsabilidade social são muito amplos, mas coincidentes em alguns aspectos, pois todos abordam a necessidade das empresas possuírem relacionamentos transparentes e éticos com os *stakeholders* da empresa, como também, uma preocupação com a qualidade de vida no trabalho e na sociedade, fomento da cidadania e respeito aos princípios, valores éticos e morais.

A responsabilidade social se restringe à prática de ações sociais voltadas para os públicos

internos e externos à organização. Já a responsabilidade corporativa é mais ampla, pois compreende práticas e modelos de gestão ética e socialmente responsáveis, além de ações sociais.

Pode-se dizer que responsabilidade corporativa é a somatória da responsabilidade ética, responsabilidade social e responsabilidade ambiental.

Em suma, quanto maior for a participação da empresa nessas três dimensões maior e melhor será a sua gestão da responsabilidade corporativa. Pode-se dizer que uma empresa será socialmente responsável pela análise holística do padrão de comportamento social, econômico, cultural e político adotado.

Para se implementar estratégias para a incorporação da responsabilidade corporativa será necessário visualizar a empresa como uma rede de relacionamentos entre os *stakeholders* e grupos, organizações e instituições que afetam direta ou indiretamente os negócios.

Pode-se dizer que a raiz da consolidação dessa proposição da empresa está fincada no posicionamento estratégico em termos de valores e princípios (critérios inegociáveis de conduta), missão (razão de ser da empresa) e visão em longo prazo (qual é a imagem para o futuro dessa empresa), os quais irão embasar as decisões e operações de seus negócios.

Independentemente das formas escolhidas para o investimento no marketing social, pode-se dizer que será cada vez mais difícil que as empresas tenham discursos que não sejam condizentes com suas práticas. Dessa maneira, percebe-se que o fator de adequação, por parte das empresas, consiste em buscar formas de diferenciação.

Também as estratégias adotadas são fatores determinantes para que a organização possa implementar a gestão da responsabilidade corporativa que necessariamente estará calcada em todo o processo de construção da identidade, reputação e imagem dessa organização. Sobre elas se discorre a seguir.

### 1.3. *Continuum* da Colaboração entre setores.

Neste tópico, serão abordadas as formas e características pelas quais as empresas interagem com as organizações da sociedade civil e as ferramentas que poderão enfatizar e/ou reforçar essa relação.

Na proposição da gestão da responsabilidade corporativa, a empresa deve também estar direcionada para a forma com que estabelece seus relacionamentos com as organizações da sociedade civil.

James Austin (2001) realizou uma pesquisa de campo entre empresas e organizações da sociedade civil nos EUA, a respeito da colaboração entre os setores, revelando um padrão de distinção que ele nomeou de "*Continuum* da Colaboração entre setores" (2001, p.1), identificando três tipos e estágios de relacionamento.

#### **a) Estágio Filantrópico**

O primeiro estágio – o filantrópico – é o mais comum dos relacionamentos entre as empresas e as OSC. Consiste em ações pontuais referentes a doações por parte das empresas para suprir os pedidos das organizações. É uma relação basicamente definida como **assinatura de cheque**. O doador tem o objetivo de fazer caridade e o destinatário, uma atitude de gratidão.

#### **b) Estágio Transacional**

O segundo estágio é denominado transacional. Muitas empresas e OSC estão migrando para este segundo estágio, em que a interação tende a focalizar atividades específicas, fazendo com que haja troca de valores de ambas as partes. As potencialidades das organizações começam a serem desdobradas, e a parceria é mais importante para as missões e estratégias de cada uma delas. Não é mais simplesmente transferência de fundos. Este estágio inclui atividades como programas de CRM, patrocínios de eventos e serviços voluntários dos funcionários. Como exemplo, a Monsanto com o projeto "Crianças saudáveis, futuro saudável" em cidades do interior de Goiás, São Paulo e Minas Gerais, em parceria com a ONG Inmed e com as secretarias



indica uma ação conjunta, motivada pela existência de interesses e objetivos comuns, na qual cada um aporta e mobiliza os recursos que dispõe para atingir estes objetivos.

Pode-se dizer que o foco dessa parceria se consistirá na qualidade da relação, na forma em que as organizações com interesses distintos, poderes, recursos e atribuições constroem um espaço onde se comportam como iguais na definição dos objetivos comuns, dos papéis e da contribuição de cada uma. Essa relação vai além da troca e da satisfação de interesses mútuos é buscar no outro os recursos e capacidades de que não se dispõe, mas que são necessárias para atingir seus propósitos.

Corroborando com essa idéia, Noleto (2000, p. 13) coloca que

parceria significa uma associação em que a soma das partes representa mais que o somatório individual de seus membros, pois por meio da parceria, há um fortalecimento mutuo para atingir um determinado fim.

Os objetivos da parceria tendem a ser relativo a um impacto mais profundo na realidade na qual as organizações envolvidas atuam. Dessa forma a parceria se propõe não apenas em suprir as necessidades, mas em ampliar e irradiar os efeitos de um trabalho quanto em sensibilizar, mobilizar e co-reponsabilizar outros sujeitos em torno de ações voltadas para os problemas sociais.

Valarelli (2003, p.02) afirma que:

a parceria é o encontro de organizações autônomas, com identidades e posições claras. Mesmo tendo recursos e poderes distintos, elas devem se reconhecer como iguais nem determinado momento, além de conhecer e valorizar mutuamente a contribuição que cada uma pode dar. E devem adotar um comportamento como tendo igual poder de relação, tanto para estabelecer os objetivos como para definir os recursos necessários, os papéis e responsabilidades.

É importante ressaltar que em qualquer relação de parceria não se está livre de tensões e conflitos, pois o que se percebe as empresas não estão preparadas para gerir essa relação, ou seja, implementar formas de acompanhamento, discussão e negociação dos termos de trabalho do trabalho conjunto.

Como apontado no *Continuum* da Colaboração as empresas e as organizações da sociedade civil (OSCs) podem continuar a ter diversos relacionamentos filantrópicos com engajamentos relativamente baixos que são úteis, mas não exercem funções críticas. Já para outro tipo de relacionamento, em que os compromissos e valores são mais elevados, existe a possibilidade de entrar no estágio transacional.

Já as colaborações mais eficazes são caracterizadas pela clareza das finalidades, pela congruência da missão, pela criação mútua de valores, por uma comunicação eficaz e pelo profundo compromisso assumido por ambas as partes. Nas palavras de Austin (2001), a utilização desses alicerces e o *Continuum* da Colaboração constituirão em um grande subsídio para a análise da estrutura das interações entre as empresas e as OSCs.

Ainda Austin, (2001) aponta as características das parcerias em cada um dos estágios do *continuum* em termos de quatro dimensões estratégicas, são elas:

- a) a mentalidade da cooperação – avalia a atitude fundamental dos parceiros quanto ao relacionamento. Exemplificando, a forma como operam se é distante ou próximo, se é de dependência ou de interdependência, se o vínculo com a causa é passional ou superficial.
- b) alinhamento estratégico – consiste em verificar o nível de compatibilidade das missões, das estratégias e dos valores das partes envolvidas na relação.
- c) valor da cooperação – esta dimensão procura avaliar se os recursos dos parceiros estão sendo mobilizados para gerar o Máximo possível de valor, bem como, se estão alavancando as diferentes competências e combinando-as com o intuito de evoluir



para níveis mais altos de criação de valor.

- d) Administração do relacionamento – nesta, procura-se estabelecer parâmetros como forma de administração, responsabilidade da parceria, motivação da cooperação, comunicação explícita, bem como, expectativas de desempenho e responsabilidades da parceria.

No Quadro 2 resumem-se as características das parcerias.

Quadro 2- Características das parcerias

	FILANTRÓPICA	TRANSACIONAL	INTEGRATIVA
<b>Ideais de Colaboração</b>	Síndrome de gratidão e caridade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos comuns.</li> <li>Aumento de compreensão e da confiança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O termo "eles" é mentalmente substituído por "nós".</li> </ul>
<b>Alinhamento Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajuste mínimo necessário, além de um interesse comum em questões de determinada área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valores e missões se convergem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionamento como ferramenta estratégica.</li> <li>Grande fusão de missões.</li> <li>Valores compartilhados.</li> </ul>
<b>Valores da Colaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferência de recursos genéricos.</li> <li>A troca de recursos é geralmente desigual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potencialidades transferidas.</li> <li>A troca de recursos é mais igual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação contínua de valores.</li> <li>Necessidade de renovar valores.</li> </ul>
<b>Gerenciamento do Relacionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa geralmente contata negócios comunitários ou fundações.</li> <li>Conexão mínima com a causa social.</li> <li>O progresso do projeto é comunicado, tipicamente, por relatórios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansão dos relacionamentos por toda a organização</li> <li>Nos níveis de liderança, uma forte conexão pessoal.</li> <li>Cria-se infra-estrutura, incluindo gerentes de relacionamentos, comunicação, canais e veículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansão de oportunidades diretas dos funcionários envolverem-se no relacionamento.</li> <li>Profundo relacionamento interpessoal através da organização.</li> <li>Influência da cultura de cada organização envolvida.</li> <li>Relacionamento de parceria na administração.</li> <li>As estratégias e processos são comunicados interna e externamente.</li> </ul>
<b>Definição da performance da Colaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboração mínima e em atividades limitadas.</li> <li>As fundações geralmente determinam os projetos ou as empresas respondem a solicitações específicas das OSC.</li> <li>Mínima expectativa de desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideais do topo da organização são coincidentes.</li> <li>Projetos de esfera limitada e risco que demonstre sucesso.</li> <li>É explícita a expectativa de desempenho</li> <li>Aprendizagem informa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projetos identificados e desenvolvidos em todos os níveis da empresa, com apoio dos líderes.</li> <li>Ampla esfera de atividades com importância estratégica.</li> <li>Na execução e integração organizacional. Incluindo recursos compartilhados.</li> <li>Há incentivo à criação de parcerias.</li> <li>Processo de aprendizagem ativo.</li> <li>Avaliação e alta expectativa de ambas as partes.</li> </ul>

Fonte: AUSTIN, James. *The Collaboration Challenge in Marketing & Cross – setor collaboration*. JNPSM, 2001. p.04.

O autor desse quadro aborda a necessidade das empresas e as OSC estarem desenvolvendo e criando alianças estratégicas, para tal, coloca ainda, a necessidade de superar os desafios empresariais e gerenciais que podem vir a render recompensas comensuráveis.

Conforme as referências apontadas pode-se dizer então, que a construção e a gestão de relações de parcerias consistem em um processo que contribui para o crescimento do grau de transparência nas relações com as OSC. Com relação às empresas, a construção de parcerias pode vir a representar um elemento fundamental no desenvolvimento institucional, ou seja, na capacidade de estabelecer relações influenciando, convencendo, cooperando e mobilizando para atingir os objetivos propostos e com isso ampliando o impacto e abrangência da atuação, e com isso minimizando os problemas sociais.

## **2. Estudo de Múltiplos Casos**

Em um primeiro momento da pesquisa optou-se pelo estudo de múltiplos casos, foram estudadas três empresas que praticam o marketing social. De acordo com Machado (1999):

(...) a escolha do *design* do estudo em múltiplos casos é decorrente da necessidade ou possibilidade de se usar mais de um caso no *design* da pesquisa (1999, p.255):

A opção pelo *design* de múltiplos casos permite, então, verificar aspectos diferentes (decorrentes da predominância de atributos variados) dentro da mesma unidade de análise: a prática do marketing social. Sobre este tipo de pesquisa, Campomar (1989, p. 97) observa que "[...] o uso de mais de um caso deverá ser determinado pela conveniência e oportunidade e não para aumentar a possibilidade de inferências".

Os casos múltiplos são as organizações da indústria de cosméticos que investem em marketing social: Natura Cosméticos, Avon e O Boticário. A seleção deu-se em virtude de pertencerem ao mesmo ramo selecionado, (indústria de cosméticos) e principalmente por já terem projetos de marketing social em andamento, conforme pesquisa exploratória preliminar em dados secundários, realizada no Guia da Boa Cidadania Corporativa – Revista Exame de 2000 a 2004.

Em um segundo momento optou-se em fazer a análise das mesmas empresas pela metodologia de analogia no período de 2005 a 2010 com nos mesmos critérios levantando no período anterior. A base de pesquisa manteve-se como exploratória em dados secundários, realizada no Guia Exame de Sustentabilidade – Revista Exame no período de 2005 a 2010 e nos Relatórios e Balanços Sociais das empresas em estudo no mesmo período especificado.

Pelo que foi levantado e apontado das empresas pesquisadas pode-se constatar pontos coincidentes e não coincidentes entre a Avon, O Boticário e Natura.

Foi percebido nas três empresas que a missão, visão e valores evidenciam a importância social para sociedade, bem como, o delineamento do problema social e/ou ambiental a ser abraçado. Pode-se colocar que estes norteadores, visão, missão e valores, refletem os ideais de seus fundadores, evidenciados na forma de condução dos negócios e no trato com os vários públicos, pelo estabelecimento de um relacionamento transparente e ético, que as posiciona como agentes de transformação social.

Com isso, a congruências entres esses princípios e os perfis de gestão conduziram-nas à escolha da causa e ao desenvolvimento dos projetos. Nesse aspecto, constatou-se que cada uma das empresas fez a seleção e gerenciamento dos projetos de maneira singular.

A Natura, por exemplo, focaliza seus projetos sociais e ambientais em parcerias e ações voluntárias, almejando o bem estar e a formação dos direitos e de cidadania tanto para seu público interno quanto externo, privilegiando a formação e capacitação pessoal e social dos funcionários, dos públicos do entorno e das comunidades fornecedoras. Gerencia esses projetos por meio de um departamento; das três, é a única que possui essa estrutura incorporada ao sistema administrativo. Esta consistência de ação e filosofia se manteve no

decorrer dos anos até 2010.

Outro fator relevante da empresa Natura no período de 2005 a 2010 foi o aumento de projetos enquanto em 2000 ela gerenciava três em 2010 foram vinte e três projetos. Um salto quantitativo significativo para a empresa e sociedade

Já a causa social adotada pela Avon no período de 2000 a 2004 tem perfil totalmente focado no público feminino, e fechando mais esse foco, à prevenção e combate ao câncer de mama: todas as ações e projetos são direcionados a ela. Dos projetos analisados a grande maioria deles é desenvolvida por meio de doações para órgãos do setor público de saúde, eventos para conscientização da problemática e outras ações realizadas que podem ser caracterizadas como pontuais e filantrópicas. A orientação para a condução dos projetos partia da matriz nos Estados Unidos da América, somente fazendo-se as adaptações necessárias para o Brasil. Até então a Avon gerenciava esses projetos e a partir de 2003 o Instituto Avon tomou as rédeas para gerenciá-los. Apesar de o Instituto Avon ser uma OSC percebeu-se que suas características seriam quase as de um departamento externo pelo seu vínculo e dependência com a empresa. Essa característica perdurou nos anos seguintes como foi analisada na pesquisa, houve uma ampliação no escopo do marketing social em que o Instituto Avon a partir de 2008 abraçou outra causa, a da violência doméstica. As características de interação com a sociedade reproduziu o mesmo modelo já desenvolvido pelo projeto **Um Beijo pela Vida**

Com relação ao Boticário, perceberam-se duas conduções diferenciadas, uma vinculada à empresa caracterizada por ações pontuais e filantrópicas, sendo algumas delas denominadas de projetos, mas na verdade são formas de estabelecer melhorias no relacionamento da empresa com seu público interno e comunidade. Com isso, o foco da causa social da empresa não fica claro, o que não ocorre com a Fundação O Boticário, seu foco está evidente e definido, ou seja, todas as ações e projetos são direcionados para a proteção e preservação do meio ambiente. No estudo realizado no período de 2005 a 2010, constatou-se que gerenciamento dos projetos permaneceu com as mesmas características, por outro lado não foi evidenciada estabilidade quanto ao número de projetos oferecidos.

Na primeira fase da pesquisa pode-se perceber que, para a formulação das estratégias de marketing social existe a necessidade das empresas estarem alinhando a missão, visão e valores à escolha da causa social a ser abraçada, e com isso estar formulando os projetos sociais. No tocante aos fatores envolvidos na implementação de estratégias de marketing social, percebeu-se que as empresas pesquisadas estão alinhadas não somente a esses fatores como também a existência de sinergia entre os propósitos das empresas e a causa social das OSC envolvidas nos projetos. No segundo momento da pesquisa constatou-se que as empresas Avon e Boticário permaneceram com as mesmas posturas e conduções, já a Natura ampliou seu escopo de atuação, bem como, expandiu para outros países latino americanos a partir de 2008. Reformulou alguns projetos.

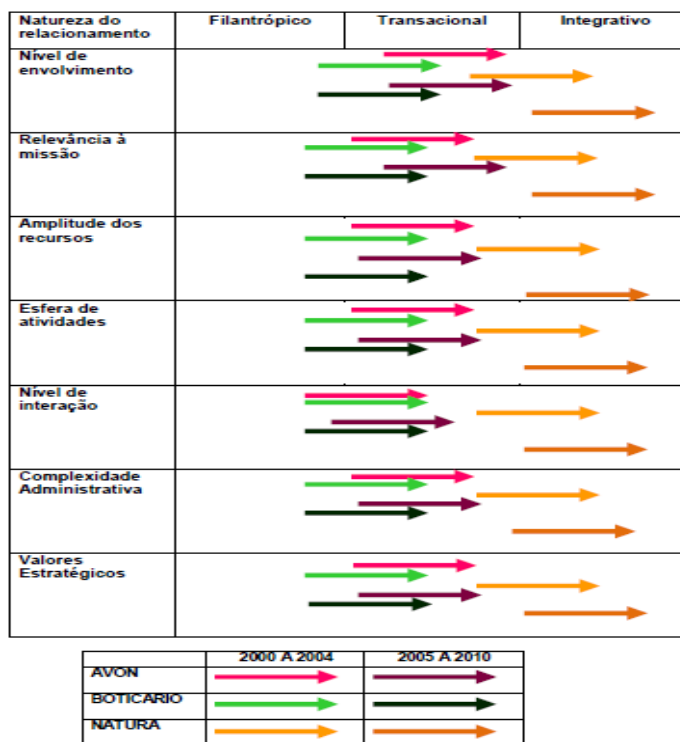
Tanto na primeira fase quanto na segunda as empresas envolvidas podem ser consideradas como agentes de transformação social, e para tal, é necessário que a empresa se proponha também a adotar essa proposição de transformação, não somente para a comunidade, mas também internamente, isso que dizer também ser um agente de transformação para os seus funcionários, colaboradores, fornecedores e todos envolvidos na teia de relacionamentos da empresa.

Essa observação foi constatada nas duas fases da pesquisa em que as empresas Natura e a Avon demonstram a inter-relação desses três aspectos claramente, a primeira concentra-se no bem-estar dos cidadãos na sua formação, conscientização e inclusão e a segunda com a saúde feminina, e isso permeia as duas organizações.

No tocante à forma como foram estabelecidos os relacionamentos das empresas com as OSC, pôde-se identificar através do *Continuum* da Colaboração, elaborado por Austin

(2001, p.1), que classifica esses relacionamentos em três estágios; filantrópico, transacional e integrativo, como mostrado na Figura 1, que os projetos sociais decorrentes das ações das três empresas investigadas no setor de cosméticos têm o comportamento destacado no Quadro 3

**Quadro 3 – Continuum da Colaboração das empresas pesquisadas nos períodos de 2000 a 2010**



Elaborado pela autora. Fonte: AUSTIN, James. Responsabilidade Social Empresarial: Uma abordagem inovadora.

As cores das setas representam as ações de cada empresa em particular, conforme mostrado na legenda abaixo do Quadro. Percebe-se, por exemplo, que, em relação ao nível de envolvimento a Avon está no estágio transacional, a característica do relacionamento se dá por meio do marketing para causas sociais, patrocínios de eventos. O que foi percebido também na segunda fase da pesquisa em que a empresa manteve-se nos mesmos padrões; o do Boticário está em um processo de evolução para o outro estágio, passando da forma de relacionamento de doação para o transacional isto na primeira fase da pesquisa, Como pode-se constatar no segundo momento poucas mudanças fizeram no decorrer destes dez anos; e a Natura, na primeira fase, está evoluindo do estágio transacional para o integrativo onde as ações são mais coletivas e integradas com a organização, e na 2ª fase a empresa está no estágio integrativo.

No tocante à relevância dada à missão, isso permaneceu nas duas fases da pesquisa em que a evolução de um estágio para outro deu-se através da crescente identificação das missões coincidentes e dos valores compatíveis entre os parceiros, como pôde-se verificar O Boticário está no processo de mudança de estágio pois as suas ações são pontuais e procurando através da Fundação Boticário estabelecer essa compatibilidade; a Natura para o estágio integrativo em que as ações de relacionamento são traduzidas através da mentalidade do "nós".

Neste outro item, sobre a amplitude dos recursos, no estágio filantrópico caracteriza-se por doações em espécie ou financeiro, e no outro extremo o integrativo em que há um aumento na forma e importância do intercâmbio de recursos. Como exemplo, O Boticário faz doações de materiais escolares às escolas do seu entorno e no outro a Natura desenvolvendo a troca de competências entre as comunidades fornecedoras.

Nos tópicos, esfera de atividades e nível de interação, percebeu-se que as tanto a Avon quanto a Natura estão alinhadas, causas sociais e parceiros, já em relação ao Boticário percebeu-se que este somente ocorre junto à Fundação Boticário.

Tanto a complexidade administrativa quanto os valores estratégicos constatou-se que as empresas pesquisadas estão em um processo de construção e evolução, pois para a gestão da responsabilidade corporativa e efetivação das parcerias com as OSC, pode-se dizer que o estágio integrativo consiste no ponto ideal de benefícios tanto para as organizações envolvidas na parceria quanto para a sociedade por estarem realizando troca de competências e com isso agregando valor a todos os *stakeholders* e diferenciando-se das outras empresas.

A partir do momento que a sociedade percebe esse benefício somente isso não é suficiente, há a necessidade de efetivação de ações para solidificação e reforço das mensagens emitidas e como consequência, o entendimento da proposição de transformação social. Isso quer dizer, que as estratégias de construção da reputação e imagem corporativa podem fazer uso das ferramentas da comunicação e do marketing com a intenção de proporcionar uma imagem organizacional coerente ao discurso da empresa. Uma dessas ferramentas pode ser exemplificada através do release do Boticário enviado para a imprensa notificando a utilização de papel reciclado coletado na empresa e estes transformados em cadernos que foram distribuídos para a comunidade local. Este exemplo encontra-se no Anexo J.

Criar campanhas publicitárias e fazendo o consumidor lembrar-se o que a empresa esta defendendo ou prevenindo; ou em todos os instrumentos de Relações Públicas lembrar o consumidor, qual sua missão empresarial; apoiar um evento associado à causa são situações que à primeira vista, é associado ao marketing tradicional, mas o que diferencia um do outro é o foco da ação. Se as ações forem direcionadas para a ação mercadológica, sem dúvida a consequência será gerar lucro, mas se o foco for beneficiar pessoas com o intuito de abrir caminho para solucionar problemas associados a uma causa, aí sim, o foco é de transformação social. Como exemplo o projeto **Um Beijo Pela Vida** da Avon ,como já mencionado, objetiva erradicar a mortalidade causada pelo câncer de mama; um outro exemplo o **Programa Crer para Ver** da Natura objetiva contribuir para a melhoria da qualidade da educação oferecida pelo sistema público de ensino.

As empresas às vezes optam por não divulgar seus projetos com receio de serem julgadas como oportunistas, ou até mesmo mercenárias pela concepção que foi criado em relação ao lucro. Isso é uma das atribuições da empresa, gerar recursos e deles obter lucro, é a dinâmica do sistema capitalista. A questão é: como a empresa utiliza e com que propósito. Associar a venda de um produto a uma causa, criar produtos que destinem valores a um projeto, patrocinar um evento que proporcione informações preventivas, são instrumentos de comunicação e de marketing que viabilizam o conhecimento da sociedade sobre o que a empresa está realizando e com isso, elevando sua da credibilidade, ou seja, deixando de ser apenas a marca relacionada a um produto e sim, a marca traduzindo os valores, os princípios, a filosofia da organização, como exemplo da Natura em que todas as suas peças publicitárias ou ações de Relações Públicas evidenciam a sua missão *bem estar e estar bem*.

Dessa forma, como abordado neste trabalho sobre a conceituação de marketing social, Andreasen (1995, p.03) define como "a aplicação das tecnologias desenvolvidas no setor comercial à solução de problemas sociais onde o resultado almejado é a mudança de comportamento".

As empresas possuem uma grande importância para a sociedade, tanto na questão econômica quanto na social, como já abordado a relação somente calcada no lucro já não é mais suficiente. E com essa constatação outras formas de relação precisam ser estabelecidas. Pode-se dizer que a empresa ao adotar o marketing social estará assumindo publicamente o seu comprometimento com a sociedade e com isso proporcionar benefícios.

Apesar das proposições colocadas neste trabalho, como responsabilidade corporativa, parcerias, marketing social, serem novas e por vezes polêmicas constitui-se em um desafio a ser percorrido tanto para as empresas quanto para as organizações da sociedade civil.

### 3. Referências Bibliográficas

- ADULIS, Dalberto. **Da colaboração à parceria**. 2002. [www.rits.org.br/artigos](http://www.rits.org.br/artigos). Acessado em 05/01/05.
- AKATU e ETHOS Pesquisa Instituto. **Responsabilidade Social Empresarial: um retrato da realidade brasileira**; realização Indicator GFK. São Paulo. maio de 2004. [www.akatu.org.br](http://www.akatu.org.br). acessado em 02 de junho de 2004.
- ANDREASEN, A. R. **Ética e marketing social: como conciliar os interesses do cliente, da empresa e da sociedade numa ação de marketing**. São Paulo. Editora Futura, 2002.
- ASHLEY, Patrícia (coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. São Paulo. Saraiva, 2002.
- AUSTIN, James. **Marketing & Cross-Sector Collaboration**. JNPSM, May. 2001
- . **The Collaboration challenge**. Jossey Bass, San Francisco, CA 2001.
- . **Responsabilidade Social Empresarial: Uma abordagem inovadora**. Palestra proferida em 10/05/04 no MBA FEA USP.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de ‘estudo de caso’ em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul/set, 1991.
- CAVALCANTE, Ângelo e GALIARDI, José A. **Movimento do Consumerismo e Conseqüente Evolução de Responsabilidade Social, Marketing Social, Marketing para Causas Sociais, e Marketing Social, Reflexões Conceituais e impropriedades**. CLADEA. 2003.
- CIPRIANI, Lírio. **Responsabilidade Social – Da teoria à Prática – Case Instituto Avon**. Palestra apresentada no Comitê de Jovens Executivos – Campinas. Câmara Americana de Comercio. Campinas. 12 /05/2004.
- DIAS, Walkyria e FERREIRA, Isabel **Responsabilidade Corporativa Natura**. Palestra no Espaço Natura – Cajamar, SP. 09/2004.
- FISCHER, Rosa Maria **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo. Editora Gente, 2002.
- , **Cidadania Organizacional: um caminho de desenvolvimento**. [www.alast.org/pdf/walter/tec.Fischer.pdf](http://www.alast.org/pdf/walter/tec.Fischer.pdf). acessado em 25 de junho de 2004.
- GUIA EXAME DA BOA CIDADANIA CORPORATIVA**. Parte integrante da edição 728 da Revista Exame. Ed. Abril, 2000 a 2010.
- IKEDA, Ana **Pesquisa de marketing**. Londrina, 1998. (Apostila da disciplina de Pesquisa de Marketing, ministrada no curso de Mestrado, da Universidade Norte do Paraná).
- KAUFFMAN, Ricardo. O pioneirismo contou pontos para a Natura. In *Revista Carta Capital – Edição Especial: Responsabilidade Social em Evolução*. Nº 301-a. São Paulo. Ed. Confiança, agosto de 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo. Prentice Hall, 2000.
- e ROBERTO, Eduardo. **Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1992.
- e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro. Prentice Hall, 1998.
- , **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo. Atlas, 1978.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. Tese de doutorado FEA USP, São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_, ZYLBERSZTAJN, Décio.

**Responsabilidade Social Corporativa e a criação de valor para as organizações**. Extr@to Revista Eletrônica do Mestrado de Administração da UNIMEP. Setembro /dezembro de 2003, v.1, n.1. acessado em 12/11/04

MELO NETO, Francisco de Paulo e BRENNAND, Jorgiana Melo. **Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2004.

MICELLI, Silvia. **Avon Cosméticos – Relações com a Comunidade**. Prêmio Valor Social 2004. Disponível em [www.valoronline.com.br/vsocioalpdfs/2004/avon\\_comunidade](http://www.valoronline.com.br/vsocioalpdfs/2004/avon_comunidade). Acessado em 10/12/2004.

MIRANDA, Gabriela de P. C. **Responsabilidade Social Corporativa e Marketing Social** in Responsabilidade Social da Empresas: a contribuição das universidades. São Paulo, Peirópolis, 2002.

NOLETO, Marlova J. **Parcerias e alianças estratégica: uma abordagem prática**. São Paulo. Global, 2000. – Coleção gestão e sustentabilidade

PADULA, Maura e PITOMBO, Teresa D.T. **Marketing para Causas Sociais: um estudo no setor de Cosméticos**. Artigo apresentado na disciplina Tópicos Avançados em Marketing no Programa de Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP. São Paulo, setembro de 2004

PITOMBO, Teresa D.T. **Marketing Social de empresas com as organizações da sociedade civil: estudo de casos nas indústrias de cosméticos**. Dissertação de Mestrado. UNIMEP, Piracicaba, 2005.

PIZZINATTO, Nadia Kassouf et all. **Administração: evolução, desafios e tendências**. São Paulo. Cobra. 2001

POJASEK, Robert B. **Sustainability: The Three Responsibilities**. Environmental Quality Management / DOI 10.1002/tqem / Spring 2010

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

**RELATÓRIO ANUAL NATURA 2003-2010**. São Paulo, 2004.

VOLTOLINI, Ricardo. **Marketing Social, uma ferramenta a serviço da mudança que o país reclama**. Disponível em Revista Integração - <http://integracao.fgvsp.br/ano6/08/opinioao.htm> . São Paulo, 01/08/2003. Data de acesso 12/12/2004.

Sites pesquisados

[www.avon.com.br](http://www.avon.com.br)

[www.boticario.com.br](http://www.boticario.com.br)

[www.fundacaoboticario.org.br](http://www.fundacaoboticario.org.br)

[www.natura.net](http://www.natura.net)