

STEFAN KRAWCZENKO FEITOZA DE OLIVEIRA

**PLANOS DE MARKETING VINCULADOS A CAUSAS
SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO**

Mestrado em Administração de Empresas

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

STEFAN KRAWCZENKO FEITOZA DE OLIVEIRA

**PLANOS DE MARKETING VINCULADOS A CAUSAS
SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO**

Mestrado em Administração de Empresas

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração - área de concentração, administração e planejamento - sob orientação do Professor Doutor Francisco Antônio Serralvo.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

2007

Banca Examinadora:

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a Maria Fernanda e Mel. Minhas companheiras inseparáveis.

RESUMO

O problema que se configurou como ponto de partida para pesquisa nessa dissertação foi o fenômeno contemporâneo, caracterizado pela busca das organizações por um novo modelo de marketing, que visa quebrar a homogeneização vigente nos mercados devido à equalização de fatores competitivos e, por consequência, agregar valor a seus produtos, serviços e marcas. Dentro desse fenômeno, existem algumas questões ainda não claramente equacionadas. O objetivo dessa dissertação foi discutir como planos de marketing de causas sociais agregam valor às empresas e a seus produtos. Esse objetivo foi alcançado mediante, preliminarmente, a discussão da teoria sobre comportamento do consumidor, marketing vinculado a causas sociais e planejamento de marketing, e finalmente, a discussão de um estudo de caso. O estudo de caso, que analisou uma experiência empírica de aplicação do marketing de causa social da marca Pampers, mostrou que a maneira pela qual esse tipo de esforço de marketing agregou valor à empresa foi melhorando a imagem de sua marca, aproximando-a emocionalmente de seu público-alvo e criando, portanto, uma conexão emocional adicional aos vínculos meramente baseados em seus benefícios funcionais. Além disso, o estudo de caso conclui que planos de marketing de causa social surgem e são elaborados como os demais esforços de marketing tradicional. Adicionalmente, o estudo evidenciou que a causa social entra como ferramenta central do marketing mix nesse tipo de plano, influenciando o posicionamento e a comunicação da marca, visto que colocam o endosso de projetos e as instituições preocupadas com causas sociais no centro do benefício prometido pela marca. É importante ressaltar que o estudo possui claras limitações, uma vez que não possibilita maiores generalizações, propondo que sejam realizadas replicações do estudo de caso com o intuito de verificar e, potencialmente, confirmar as conclusões aqui aferidas.

ABSTRACT

The issue that triggered the research in this study was the current phenomenon in which organizations look for a new marketing model, which aims to stop with the equalization of competitive factors, and consequently aggregate value for their products and brands. As part of this issue, there are some questions still not clarified. The objective of this study is discussing how these marketing plans add value to companies and their product. This objective was researched via the revision of consumer behavior, cause-related marketing and marketing planning theories, and via the discussion of a case study. This case study analysed the experience of a cause-related marketing effort done by the Pampers brand. This case concluded that this marketing plan added value to the company by improving its brand equity, through the creation of an emotional bond with consumers, on top of already existent association with consumers via brands' functional benefits. Beyond that, the case study concluded that cause-related marketing plans are triggered and developed as it happens with traditional marketing plans. These plans are triggered based on a deep understanding of opportunities and threats of market environment, and they use tools of marketing mix to reach their objectives and strategies, which are developed in the regular marketing planning process. Additionally, the case study assessed that the supported social cause was set as a key element of the marketing mix, influencing the brand positioning and communication, once in these marketing efforts the cause endorsement and the related social institution became part of brand promises to consumers. It's important to highlight, that the case study has limitations given that it does not allow any generalization of its conclusions. Therefore, it is suggested replication of equal case studies in order to potentially confirm its results.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Questões específicas do estudo de caso.....	11
Quadro 2 – Fatores determinantes do comportamento do consumidor.....	31
Quadro 3 – Visões comparativas do planejamento de marketing.....	62
Quadro 4 – Análise ambiental.....	63
Quadro 5 – Determinação de diretrizes.....	65
Quadro 6 – Características e objetivos das estratégias organizacionais.....	67
Quadro 7 – Plano de ação.....	69
Quadro 8 – Controle e avaliação.....	71
Quadro 9 – Pampers: estratégias de marketing e planos de ação.....	89
Figura 1 – Embalagem de Pampers.....	91
Figura 2 – Anúncio de mídia impressa Pampers.....	92
Figura 3 – Exemplos de materiais de ponto de venda Pampers.....	93
Figura 4 – Cobertura de imprensa: “Campanha Mamãe Solidária”	94
Figura 5 – Folheto: “Campanha Mamãe Solidária”.....	94

SUMÁRIO

Introdução.....	04
Problema da Pesquisa.....	05
Objetivo Geral.....	06
Justificativa.....	06
Procedimentos Metodológicos.....	07
Estrutura da Dissertação.....	13
Capítulo 1 - Responsabilidade Social nas Empresas (RSE).....	14
1.1 - Responsabilidade Social Empresarial.....	14
1.2 - Ética nas Empresas.....	19
Capítulo 2 - O Comportamento do Consumidor	23
2.1 - Lealdade.....	34
2.2 - O Poder da Marca.....	37
2.2.1 - <i>Histórico do Processo de Branding</i>	43
2.3 - Imagem da Marca e Responsabilidade Social.....	45
Capítulo 3 - Marketing Vinculado a Causas Sociais.....	48
3.1 - Marketing Institucional, Cultural e Ecológico.....	51
3.2 - Marketing de Causa Social.....	53
Capítulo 4 - Planejamento de Marketing.....	57
4.1 - Conceituação de Planejamento e Plano de Marketing.....	59
4.1.1 - <i>Necessidade do Planejamento de Marketing</i>	60
4.2- Processo de Planejamento de Marketing.....	60
4.2.1 - <i>Roteiro para Planejamento de Marketing Adotado</i>	72
Capítulo 5 - Estudo de Caso.....	75
5.1 - Histórico e Estrutura da Organização.....	75
5.2 - Análise de Dados.....	78

5.2.1 - Planejamento de Marketing da Marca Pampers.....	78
5.2.2 - Plano de Ação: “Campanha Mamãe Solidária” de Pampers.....	88
5.2.3 - Avaliação e Controle: “Campanha Mamãe Solidária” de Pampers....	95
Considerações Finais.....	98
Referências Bibliográficas.....	102

INTRODUÇÃO

Historicamente, a maior parte das campanhas de marketing social foi emanada por organizações governamentais ou sem fins lucrativos. Empresas do setor privado que se dispunham a participar de campanhas de cunho social preferiam não permitir a repercussão de tais ações.

Entretanto, durante as últimas décadas, isso mudou. Várias empresas do setor privado vêm abraçando esforços de causas sociais. Desde então, logotipos de marcas e corporações estão ligados aos mais diferentes tipos de campanhas de marketing, desde campanhas ligadas à reciclagem até outras relacionadas à promoção do uso de preservativos.

Essa tendência deve ser mantida, visto que tanto a sociedade como as empresas identificaram os benefícios provenientes dessas iniciativas. Mostra disso é que, a partir da equalização de fatores competitivos como produtividade, flexibilidade, qualidade e capacidade de inovação, a percepção do consumidor em relação ao engajamento das organizações na resolução de problemas sociais tornou-se mais aguçada.

Diante disso, muitas empresas buscam a diferenciação dos seus produtos e serviços, por meio da qualidade e da construção de uma imagem que as posicionem não como simples fabricantes, mas como participantes integrais dos processos de troca desenvolvidos no ambiente.

Essa postura das empresas tem se intensificado, especialmente, porque se acredita que uma política comprometida com o bem estar social pode agregar valor ao produto, ser elemento de diferenciação frente à concorrência e favorecer a lealdade de consumidores. Elas esperam que os consumidores retribuam seu engajamento social por meio de intenções positivas de compra, impulsionadas pelo respeito demonstrado do fabricante para com a sociedade.

Para adotar esses planos de marketing fundamentados em ações de cunho social, as empresas privadas vêm utilizando seu conhecimento e suas ferramentas de marketing, com o objetivo de implementá-las com maior eficiência.

Em suma, devido a um grau crescente de competitividade nos mercados, nos quais os consumidores cada vez têm mais opções para escolher, as organizações tem buscado soluções

diferentes para agregar valor aos seus produtos e serviços. Nesse contexto é que surgem os planos de marketing vinculados a causas sociais, que visam adicionar novos benefícios aos consumidores quando esses adquirem determinado bem. Ou seja, nesse ambiente surge o marketing de causa social como um novo processo adotado pelas organizações, com o objetivo de conquistar e manter mais consumidores fiéis a suas marcas, agregando aos seus produtos e serviços benefícios à sociedade. Assim, quando um consumidor compra um produto ou serviço estará levando além do benefício funcional dele, um benefício adicional para a comunidade da qual faz parte.

PROBLEMA DA PESQUISA

O problema que se configura para investigação nessa pesquisa é o fenômeno contemporâneo, caracterizado pela busca das organizações por um novo modelo de marketing, que visa quebrar a homogeneização vigente nos mercados devido à equalização de fatores competitivos como produtividade, flexibilidade, qualidade e capacidade de inovação. Essas organizações visam eliminar essa homogeneização por meio de novos processos de marketing, objetivando agregar valor a seus produtos, serviços e marcas.

Dentro desse fenômeno, caracterizado por organizações adotando novos processos para sair do tradicional mix de marketing e agregando valor a seus negócios, ocorrem algumas questões ainda não claramente equacionadas. A vinculação da imagem institucional de organizações ou de suas marcas a uma determinada causa social como novo processo de marketing tem agregado valor a essas organizações? Como são formulados os planos de marketing de ações que vinculam marcas ou produtos a causas sociais? A utilização do marketing como uma ferramenta de vendas e posicionamento de marca por meio da associação de uma empresa ou marca a uma questão social realmente gera diferenciação versus o tradicional mix de marketing? Essas são algumas indagações relevantes para o entendimento desse novo fenômeno da administração em marketing.

OBJETIVO GERAL

O principal objetivo desse estudo é discutir como o marketing de causa social agrega valor a produtos e marcas.

Os objetivos específicos do estudo são:

- 1) Pesquisar como os planos de marketing baseados em ações de cunho social são formulados;
- 2) Analisar os benefícios que esses planos de marketing vêm gerando para as empresas privadas.

JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa se faz relevante, à medida que “... Parece que já não basta aos consumidores saberem o que um produto ou serviço faz, ou que imagens ele transmite ao comprador: agora eles precisam saber “em que” a marca que eles compram acredita” (PRINGLE; THOMPSON, 2000, p. 47-48).

Logo, além de informar aos consumidores sobre o conjunto de valores e no que acredita, uma marca precisa dar mostras por meio de ações concretas, por exemplo, em suas campanhas de marketing, de que pratica o que prega. E isso vem sendo um indutor da crescente presença de empresas em programas sociais, nos quais vinculam suas marcas e fazem campanhas explorando esses programas. Segundo Shiffman e Kanuk (2000), as empresas perceberam que participar de atividades socialmente responsáveis é um grande negócio, pois melhora sua imagem junto aos consumidores.

Segundo Pringle e Thompson (2000), há uma forte tendência de uma marca se tornar obsoleta, pois as inovações tecnológicas ou os novos produtos são rapidamente imitados por fabricantes de marcas rivais e, neste cenário, ações tradicionais de marketing relacionadas ao marketing mix, como propaganda, embalagem, promoções, dentre outras, nem sempre são suficientes para criar e sustentar a percepção de uma marca.

Na tentativa de achar alternativas a essa realidade, as empresas têm buscado novas formas de construir suas marcas e aumentar suas vendas, e uma das maneiras encontradas foram os planos de marketing que vinculam as empresas, seus produtos e marcas a causas sociais. Entretanto, as empresas ainda possuem incertezas quanto aos resultados gerados por esses planos de marketing, os quais são adotados como ações de marketing alternativas ao tradicional marketing *mix*.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem ao tema em foco foi feita por meio de uma pesquisa qualitativa e foi realizada em duas etapas: a primeira consistiu em uma revisão bibliográfica para levantar qual o entendimento comum sobre comportamento do consumidor, marketing vinculado a causas sociais e planejamento de marketing. Essa etapa teve como base fontes secundárias do meio acadêmico e de publicações na área de administração de empresas.

A segunda etapa referiu-se à verificação empírica do processo de planejamento, implementação e controle de um plano de marketing vinculado a uma causa social, que consistiu em uma abordagem tipificada como estudo de caso. O estudo de caso foi adequado como opção metodológica nesse trabalho, pois a questão que se procurou responder foi do tipo “como”, e pesquisou acontecimentos sobre os quais o pesquisador não teve influência (YIN, 2001).

Vale também mencionar que estudos de caso podem ser de três tipos: exploratórios, explanatórios ou descritivos; e que o estudo em questão foi explanatório, visto que buscou explicar um evento (planos de marketing de causa social), avaliar como esse evento se aplicaria a outras situações (empresas e marcas), e identificar resultados que ele geraria para quem o adota (YIN, 2001).

Yin (2001) propõe cinco principais componentes para um estudo de caso, a saber: questões de estudo; suas proposições teóricas; a unidade de análise; a lógica que une os dados às proposições; e os critérios para interpretar as constatações. Os três primeiros indicam quais são os dados que devem ser coletados, e os dois últimos servem para alertar que os dados coletados devem ser claramente ligados às proposições, com critérios de interpretação.

Abaixo, segue o Protocolo de Estudo de Caso (YIN, 2001) com correspondente procedimento de campo; e por fim com o procedimento de análise, que abrange os dois últimos componentes acima descritos.

I. Visão Geral do Projeto do Estudo de Caso:

a. Unidade de Análise

A unidade de análise selecionada para aplicação do estudo de caso foi uma grande organização do segundo setor: a Procter & Gamble do Brasil, sendo utilizado para o caso uma de suas principais marcas no país – a marca Pampers de fraldas descartáveis. Os critérios para escolha da organização e da marca foram: (1) a organização selecionada deveria ter reconhecido conhecimento e histórico de aplicação de ferramentas de planejamento de marketing; (2) a marca selecionada dentro dessa organização necessitaria implementar planos de marketing de causa social; (3) a organização deveria possuir uma estrutura profissionalizada que permita uma eficiente mensuração dos resultados de seus planos de marketing; e (4) a marca selecionada deveria ser significativa no portfólio de marcas da organização. No caso, a marca Pampers é a maior marca dos negócios da empresa no Brasil e no mundo.

Respeitando esses critérios, o estudo de caso visou garantir que os resultados obtidos com a pesquisa tivessem maior credibilidade e aceitação junto à academia e ao público em geral. Para tanto, além do critério rigoroso de escolha da unidade de estudo, foram seguidas outras premissas metodológicas para o desenvolvimento e análise do estudo de caso.

b. Questões do Estudo de Caso:

Como sugere Yin (2001), para obter os melhores resultados no processo de análise, esta deve-se concentrar nas questões mais importantes, definidas preferencialmente no início do estudo de caso.

Previamente foram definidas duas questões do estudo de caso: a primeira, uma pergunta de partida central (“Como o marketing de causa social atinge o objetivo de agregar valor a

produtos e marcas?”), e a segunda uma questão de estudo mais específica (“Como as empresas têm formulado planos de marketing de causa social, com objetivo de construir suas marcas e aumentar suas vendas?”).

c. Proposições Teóricas

Segundo YIN (2001), as proposições teóricas servem para direcionar atenção a alguma coisa que deve ser examinada dentro do escopo do estudo de caso.

A pesquisa teórica foi realizada sobre os temas de comportamento do consumidor, marketing vinculado a causas sociais e planejamento de marketing. Como resultado desta pesquisa, segue abaixo o sumário das principais proposições teóricas encontradas para a pergunta de partida e sobre a questão específica do estudo.

A pergunta de partida foi: “Como o marketing de causa social atinge o objetivo de agregar valor a produtos e marcas?”.

As proposições teóricas encontradas para essa pergunta afirmam que muitas empresas buscam o fortalecimento da imagem de seus produtos, associando suas marcas a causas sociais e utilizando esse expediente para criar um status diferenciado para suas marcas (PRINGLE; THOMPSON, 2000). A teoria constata que empresas têm utilizado com sucesso planos de marketing de causa social como ferramenta estratégica para melhorar a imagem e a lealdade a suas marcas (ZENONE, 2006). Isso ocorre pois marcas são consideradas como promessas pelos consumidores, e a natureza e objetivo da “promessa” da marca evoluíram de uma base essencialmente racional para uma mais emocional, e, mais recentemente, se observa que se estendeu a um território envolvendo as dimensões “éticas”.

Keller e Machado (2006) reforçam que o uso da associação emocional com consumidores fortalece a imagem de marca. Eles afirmam que marcas fortes conseguem mesclar aspectos racionais com emocionais, o que maximiza o *brand equity* e reduz a vulnerabilidade à concorrência.

A questão específica de estudo foi: “Como as empresas têm formulado planos de marketing de causa social, com objetivo de construir suas marcas e aumentar suas vendas?”.

As empresas formulam seus planos de marketing por meio do processo de planejamento de marketing, que é composto por quatro etapas: (1) a análise ambiental; (2) a determinação de diretrizes; (3) a definição do plano de ação; e (4) o controle e avaliação do processo (LAS CASAS, 1999). A teoria ressalta que na etapa de definição do plano de ação são especificadas as atividades indispensáveis para tornar realidade as estratégias definidas anteriormente. O detalhamento dessas atividades se apóia na análise das variáveis do composto de marketing (produto, preço, distribuição e promoção) com correspondentes ações para cada uma delas (LAS CASAS, 1999; KOTLER, 1994).

Van den Brink e Shröder (2006) afirmam que planos de marketing de causa social são formulados colocando a causa social como uma ferramenta central do composto de marketing.

II. Procedimentos de Campo:

Os procedimentos de campo adotados foram os seguintes:

O primeiro passo foi a concordância formal da Procter & Gamble do Brasil para realização de tal estudo em suas dependências e com suas marcas (Janeiro de 2007), seguido de entrevistas focais com diretores e gerentes responsáveis (4 pessoas) pelos planos de marketing de causa social formulados e implementados pela empresa (Fevereiro e Março de 2007). O passo final foi a análise de documentos descritivos dos planos de marketing de causa social, contendo atividades formuladas, implementadas e os resultados dos planos. (Fevereiro e Março de 2007).

As questões específicas das entrevistas focais buscam refletir a linha de pesquisa definida na visão geral do projeto, por meio de perguntas mais detalhadas que permitam responder às questões do estudo de caso. Elas e suas prováveis fontes de evidência foram utilizadas para orientar o pesquisador, como recomenda Yin (2001). Seguem resumidas no quadro abaixo.

Quadro 1 – Questões Específicas do Estudo de Caso

Questões	Fontes de Evidência
Por que a organização passou a adotar planos de marketing de causa social em seus negócios? Quais os benefícios que eles trazem?	- Diretor e gerente da marca e/ou categoria; - Planejamento estratégico da marca e/ou categoria; - Relatórios sobre tendências de comportamento dos consumidores; - Organograma organizacional de marketing;
Quem toma a decisão de adotar planos de marketing de causa social nas marcas?	- Cronograma do plano de marketing com responsáveis por tarefa.
Como os planos de marketing de causa social são organizados? Que papel eles possuem no planejamento de marketing total da marca e ou categoria?	- Diretor e gerente da marca e/ou categoria; - Documentação do plano de marketing em discussão; - Organograma organizacional de marketing; - Cronograma do plano de marketing com responsáveis por tarefa;
Qual seu processo de aprovação interna na organização?	- Quais as reuniões existentes para aprovação do plano.
Quais são as principais ferramentas do marketing mix utilizadas nesses planos de marketing?	- Diretor e gerente da marca e/ou categoria; - Gerente de pesquisa de mercado; - Documentação do plano de marketing em discussão;
Quais são os investimentos por elemento do marketing mix? Como se comparam esses investimentos versus outros planos de marketing?	- Documentação de outros planos de marketing da marca e/ou categoria; - Artefatos físicos (ex: peças publicitárias, comunicações internas da companhia, etc); - Cronograma do plano de marketing com responsáveis por tarefa.
Qual a duração desse planejamento? Quanto dura cada etapa?	
Quais são os critérios de avaliação desses planos de marketing? Quem as determina? Como são controladas?	- Diretor e gerente da marca e/ou categoria; - Gerente de pesquisa de mercado; - Documentação do plano de marketing em discussão;
Quais são os efeitos do plano de marketing sobre a imagem da marca e suas vendas?	- Documentação de outros planos de marketing da marca e/ou categoria;
Qual o envolvimento dos profissionais de pesquisa de marketing nesse sistema de controle e avaliação dos planos de marketing?	- Relatórios de pesquisa de entidades independentes (ex: Nielsen); - Cronograma do plano de marketing com responsáveis por tarefa.

III. Procedimento de Análise

O estudo de caso utilizou a estratégia analítica baseada em proposições teóricas, como proposta por YIN (2001). Nessa estratégia as proposições funcionam como orientações teóricas que guiam o estudo de caso, dando forma ao plano de coleta de dado (mostrado na seção anterior).

Como sugere YIN (2001), o propósito do estudo de caso deve ser previamente definido, deixando-se claro se o seu intuito é testar ou desenvolver a teoria. O estudo em questão tem o

propósito de testar a teoria, utilizando para tanto o método de análise de “adequação ao padrão” proposto por Yin (2001, p. 136-139). Nesse método, a lógica é comparar um padrão empírico (os resultados e a formulação do plano de marketing de causa social da marca Pampers) com uma base prognostica teórica (as proposições teóricas), analisando semelhanças e diferenças. Caso o resultado do estudo de caso seja a coincidência do padrão teórico com o empírico, ele estará reforçando a validade interna do mesmo.

Finalmente, é importante ressaltar o ponto trazido por Yin (2001, p. 140) em relação à precisão do método analítico de adequação ao padrão:

Nesse ponto do estado da arte, o real procedimento de adequação ao padrão não inclui nenhuma comparação precisa... A comparação essencial entre o padrão prognosticado e o real pode não envolver critérios quantitativos ou estatísticos. Essa falta de precisão pode revelar alguma prudência interpretativa por parte do pesquisador, que pode possuir uma restrição excessiva em afirmar que um padrão foi violado, ou uma tolerância demasiada para decidir que um padrão foi igualado.

Com base nesse último ponto destacado por Yin (2001), o pesquisador deve entender a falta de precisão do método em questão, e avaliar cuidadosamente quaisquer generalizações das conclusões aferidas com o estudo.

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O **primeiro capítulo** (Responsabilidade Social nas Empresas) apresenta como os conceitos de responsabilidade social e ética permeiam o ambiente organizacional. Isso é feito por meio da conceitualização de responsabilidade social, ética empresarial e da discussão de algumas questões. Exemplos das questões tratadas aqui são: A empresa tem alguma função na sociedade além de dar lucro? Qual é a relação entre sustentabilidade e responsabilidade social empresarial? Qual a relação entre ética e responsabilidade empresarial? Essas discussões são importantes como base, para mais adiante nesse trabalho, apresentar a relação entre ações benéficas à sociedade e o processo de marketing nas organizações.

O **segundo capítulo** (O Comportamento do Consumidor) está estruturado da seguinte forma: aborda, primeiramente, o tema do comportamento do consumidor, analisando o consumo em si e o processo de escolhas dos consumidores. A seguir, ele discute o poder da marca e como

esse consumidor é fidelizado, trazendo os principais fatores que possuem potencial de criar essa lealdade à determinada marca ou produto. Finalmente, ele traz uma análise que relaciona imagem de marca e responsabilidade social, discutindo o comportamento do consumidor e como esse é influenciado pela imagem de marca criada por meio do comprometimento social das empresas.

O **terceiro capítulo** (Marketing Vinculado a Causas Sociais) se aprofunda nos conceitos de marketing que se relacionam com marketing social. Para tanto, esse capítulo está estruturado da seguinte maneira: introduz o conceito de marketing social, em seguida os conceitos de marketing institucional, cultural e ecológico, e finalmente discute o entendimento a respeito do marketing societal e de causa social.

Já o **quarto capítulo** (Planejamento de Marketing) tem o intuito de analisar o processo de planejamento de marketing por meio da comparação de metodologias propostas por Las Casas (1999), Westwood (1996), Mattar e Santos (1999) e Kotler (1994). Ao se discutir esse processo segundo esses autores, o trabalho busca trazer quais as práticas mais comuns na formulação de planos de marketing, abrangendo como são desenvolvidas as ações tradicionais de marketing relacionadas ao marketing *mix*, como propaganda, embalagem, promoções, dentre outras ações para sustentar a imagem de uma marca e gerar vendas crescentes dessas. Por fim, o capítulo apresentará o planejamento de marketing que será considerado como referência para o estudo de caso, sendo utilizado como padrão de base prognóstica para análise do mesmo.

O Estudo de Caso, descrito no **quinto capítulo**, discute como o marketing de causa social atinge o objetivo de agregar valor a produtos ou serviços e marcas, pesquisando como os planos de marketing baseados em ações de cunho social são formulados, e quais benefícios eles vêm gerando para as empresas privadas.

CAPÍTULO 1 - RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS

Esse capítulo aborda como os conceitos de responsabilidade social e ética permeiam o ambiente organizacional. Isso é feito por meio da conceitualização de responsabilidade social e ética empresarial, e da discussão de algumas questões. Exemplos das questões tratadas a seguir são: A empresa tem alguma função na sociedade além de dar lucro? Qual é a relação entre sustentabilidade e responsabilidade social empresarial? Qual a relação entre ética e responsabilidade empresarial? Qual a diferença entre empresas que fazem ações filantrópicas e empresas socialmente responsáveis?

Essas discussões são importantes como base, para mais adiante neste trabalho, apresentar a relação entre ações benéficas à sociedade e o processo de marketing nas organizações.

1.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

O conceito de responsabilidade social, e especificamente, de responsabilidade social empresarial (RSE) é pauta de várias discussões, uma vez que há muitas opiniões divergentes sobre o papel da empresa e sobre sua relação com a sociedade na qual está inserida.

Muitos empresários e intelectuais defendem que a responsabilidade social das empresas se resume ao pagamento de impostos e ao cumprimento das leis. Por exemplo, quando se remete à concepção clássica de responsabilidade social conforme sugerem Certo e Peter (1993), verifica-se que ela argumenta que as empresas não devem assumir nenhuma responsabilidade para além dos domínios do seu negócio, pois a responsabilidade social seria inerente à própria natureza da atividade empresarial por meio da geração de empregos, do pagamento de impostos, do cumprimento da lei e do atendimento das necessidades dos clientes, ou seja, dos cidadãos. Todavia, essa concepção clássica se vê contraposta por autores e empresários contemporâneos, como se observa na literatura desenvolvida por Drucker (1984, p. 22), que afirma que “Responsabilidade social transcende a esfera da negociação e inclui uma série de relações da empresa com a comunidade na qual está inserida”.

Inicialmente, o conceito de responsabilidade social se confundia com ações de filantropia por parte dos empresários: ser socialmente responsável era contribuir com determinada entidade e/ou fazer doações para a comunidade. O caráter filantrópico ora apresentado se devia, fundamentalmente, à influência da Igreja Católica no Brasil e ao envolvimento de empresários com entidades assistencialistas religiosas.

Já quando se trabalha com o início da literatura sobre o termo responsabilidade social, observa-se definições como: “A obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que fossem compatíveis com os fins e valores da sociedade” (BOWEN 1953, apud ASHLEY *et al.*, 2003, p. 6).

O termo responsabilidade social começou a ser debatido de forma mais intensa nos Estados Unidos e, posteriormente na Europa, isso devido ao aumento de reivindicações da sociedade civil e conseqüente disseminação do assunto no meio acadêmico. Entretanto, como já citado acima, as atividades das empresas eram concentradas em ações de cunho filantrópico. Ou seja, eram atividades individuais, realizadas de forma nem sempre estruturada, que visavam dar assistência a grupos de excluídos, pobres e minorias (ZENONE, 2006).

Essa fase “filantrópica” do conceito de RSE também foi chamada de pré-responsabilidade social, visto que não era centrada no planejamento por uma determinada causa, e sim no esforço individual de empresários e empregados para defesa ou melhoria de vida de grupos desfavorecidos.

Sumarizando, ações filantrópicas são parte de ações voluntárias e individuais, entretanto a responsabilidade social vai além de indivíduos, suas crenças e valores pessoais. RSE soma intenções individuais com o objetivo de unir todos que compõem a sociedade na busca de melhorias sustentáveis para esta sociedade e para a empresa. “Ao contrário da filantropia, que somente olha para os menos favorecidos e lhes estendem a mão, a responsabilidade social empresarial olha também para dentro da empresa e observa suas relações com as partes interessadas, também chamadas *stakeholders*” (ZENONE, 2006 p. 13).

A importância da responsabilidade social e ética das empresas vem aumentando na atualidade, gerando um número maior de empresas, empresários e intelectuais envolvidos

com o tema e a estruturação de entidades aptas para servir a sociedade e as organizações de forma mais eficaz. Segundo Grajew (1994, p. 2),

Ser uma empresa socialmente responsável é tomar decisões voluntárias calcadas não na legislação, mas na ética, nos princípios e nos valores desta empresa. É conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne co-responsável pelo desenvolvimento social, possuindo a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, fornecedores, terceirizados, comunidade, governo e meio ambiente) e incorporá-los ao planejamento, procurando atender as demandas de todos não só dos acionistas e proprietários.

A questão da legislação ora introduzida deve-se a outra confusão que a sociedade faz a respeito do conceito de responsabilidade social: isso ocorre à medida que a legislação brasileira obriga empresas e instituições de ensino a cumprir determinados compromissos com uma parcela de desfavorecidos da sociedade, sejam eles portadores de deficiências ou pessoas da raça negra e seus dependentes, em nome de um resgate da sociedade para com essas pessoas.

A RSE também é classificada como sendo uma resposta da iniciativa privada à falência do Estado em suas obrigações, entretanto não é consensual que a empresa tenha realmente a obrigação de liderar ou se engajar nessas obrigações.

Para Kärnä, Hansen e Julin (2003), a RSE só deve ser incorporada nas estratégias e no planejamento de marketing de uma empresa, se ela comprovadamente agregar valor à organização. Esse ponto de vista se baseia na premissa de que todas as atividades nas quais as empresas se envolvem devem ter como objetivo final gerar benefícios aos seus acionistas. Ou seja, no argumento trazido por esses autores a empresa deve manter-se focada em gerar valor, e quando ela se engaja em atividades de responsabilidade social que não têm esse foco, acaba penalizando seus acionistas.

Milton Friedman (apud FISHER *et al.*, 2004, p. 24-25) é um fervoroso opositor da idéia de que a empresa necessita ser socialmente responsável, logo se co-responsabilizando pelo desenvolvimento social por meio de outras ações não focadas na obtenção de lucro. Sua opinião: “O importante (para qualquer negócio) é fazer tanto dinheiro (lucro) quanto possível para o acionista”. Todo o restante: empregos, geração de renda, pagamento de impostos,

desenvolvimento e até o surgimento de um mundo melhor e talvez mais justo – seria resultado disso.

A partir dos anos 90, o conceito de responsabilidade social foi ampliado para uma visão global da responsabilidade social como forma de gestão empresarial. A empresa, como resultado do processo social, seria responsável pelos impactos que gera nas comunidades, no meio ambiente, além de motor do desenvolvimento social. Essa responsabilidade cresce a medida em que os negócios se globalizam e passam a operar em escala gigantesca.

No ambiente administrativo, tem-se enfatizado a importância da avaliação da atuação da companhia por meio de conjuntos de indicadores de desempenho que consideram aspectos sociais e ambientais, além dos econômico-financeiros. Dessa maneira, o lucro torna-se um dos elementos indicadores do resultado da empresa, mas não é considerado mais como o único indicador de sucesso. Nesse contexto, o lucro continua sendo um dos principais, senão o principal resultado almejado pela empresa, mas não o único.

Juntamente com o crescimento do tema de responsabilidade social no ambiente administrativo, surge o conceito do desenvolvimento sustentável, o qual aparece ora como forma de ser socialmente responsável, ora de forma independente, tendo um fim em si mesmo e sendo uma obrigação empresarial.

Conforme Herzog (2004), sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável é a capacidade das empresas em aliar sucesso econômico com equilíbrio social e ambiental. Em sua definição mais aceita, formulada na década de 80 pelas Nações Unidas, o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades das presentes gerações sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades. Como se pode observar nessa definição, operar respeitando e fomentando o desenvolvimento sustentável é muitas vezes considerado como um dever empresarial, visto que a empresa é usuária de recursos naturais como insumo para geração de seus lucros. Logo, ela tem a obrigação de fazer esse uso de recursos que não lhe pertencem de maneira responsável.

A lucratividade de curto prazo como único determinante do sucesso de uma empresa tem sido vista como potencial favorecedor do seu desaparecimento, enquanto que o desenvolvimento sustentável ou “sustentabilidade”, quando encarada de maneira séria pelas empresas, pode

representar um refinamento natural do entendimento sobre o papel de uma empresa na sociedade e no mundo. Seu propósito consiste não em fazer do lucro um objetivo secundário, mas em sugerir como ele pode ser obtido de maneira saudável e contínua, minimizando os riscos e encorajando decisões que maximizem a geração de valor a um número maior de públicos interessados ou *stakeholders*.

Nesse contexto, a despeito de existir um debate intenso sobre a responsabilidade social empresarial como citado anteriormente, as práticas de responsabilidade social têm tido forte aceitação pela sociedade e pelos empregados de organizações. Muitas empresas, ao definirem os pilares de sua sustentabilidade, acrescentam os conceitos de responsabilidade social e consciência ambiental ao desenvolvimento de um negócio economicamente viável no longo prazo. Mudam suas estratégias de ação e envolvem recursos humanos nessas ações acrescentando para seu quadro de funcionários algumas responsabilidades adicionais voltadas especificamente para estes fins, de modo que eles o façam sem perceber.

Lantos (2001) sugere dois limites ou duas condições para a responsabilidade social empresarial. A primeira condição é que as estratégias de RSE e as atividades geradas por elas não podem absorver recursos indispensáveis para a operação central do negócio. Ou seja, que recursos, financeiros e humanos, por exemplo, que precisam ser aplicados no negócio em curto prazo e não devem ser desviados para atividades de RSE. A segunda condição é que preferencialmente as atividades e estratégias de RSE devem comprovadamente agregar valor à empresa no longo prazo. Em outras palavras, o autor sugere como limites à responsabilidade social empresarial, que ela não afete negativamente os resultados econômicos da organização.

Assim, os principais vetores da responsabilidade social de uma empresa podem ser resumidos no apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atuam, na preservação do meio ambiente, em investimentos no bem estar dos funcionários e seus dependentes, em um ambiente de trabalho agradável, nas práticas de comunicação mais transparentes, na garantia de retorno aos acionistas, na sinergia com os parceiros (governo, fornecedores e fornecedores dos seus fornecedores) e na satisfação de seus consumidores.

A responsabilidade social pode ser interpretada como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral, uma forma de prestação de contas de seu desempenho, baseada na apropriação de recursos que originalmente não lhe pertenciam. Segundo Melo Neto e Fróes (1999, p. 80):

A empresa utiliza recursos naturais, renováveis ou não, direta ou indiretamente, que são um patrimônio gratuito da humanidade; utiliza capitais financeiros e tecnológicos que no fim da cadeia pertencem a pessoas físicas e conseqüentemente à sociedade; também utiliza a capacidade de trabalho da sociedade; e subsiste em função da organização do Estado que a sociedade lhe viabiliza como parte das condições de sobrevivência. Se a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever restituí-los não apenas sob a forma de produtos e serviços, mas principalmente por meio de ações sociais voltadas para a solução de problemas sociais que afligem esta sociedade.

Baseadas nisso, as empresas socialmente responsáveis colocam à disposição da comunidade os seus recursos não apenas financeiros, mas também seus produtos, serviços e capital humano.

Resumindo, atualmente as empresas e a sociedade estão percebendo que ser socialmente responsável nada mais é do que atender as exigências do mercado, que advêm do senso mais crítico dos consumidores e da competitividade das empresas, da necessidade de fazer a sua marca se destacar dentre tantas, em plena era de globalização do mercado, e da sinalização de que empresas dotadas de posicionamento ético melhoram sua imagem pública. Em contrapartida, a obrigação que as empresas acabam tendo é de ajudar a resolver problemas sociais nos quais não estão diretamente envolvidas, em nome de um bem comum que fatalmente beneficiará a empresa no final, ou seja, os custos de ser socialmente responsável, de garantir o desenvolvimento sustentável, e não apenas o desenvolvimento do negócio para as atuais gerações; podem ser repassados aos consumidores por meio do aumento nos preços, sem incorrer em perda de aceitabilidade pelo consumidor.

1.2 ÉTICA NAS EMPRESAS

A ética é parte integrante da nossa vida em todos os seus aspectos, inclusive na vida da empresa; dos seus funcionários, proprietários, acionistas, fornecedores, parceiros e da comunidade na qual está inserida ou do governo com o qual se relaciona. Além disso, sem ética empresarial é impossível ter a responsabilidade social. Portanto, entender o que é o

conceito de ética empresarial é muito importante como base para discutir mais para frente o marketing social e o marketing de causa social.

O conceito de ética tem diversas definições. Segundo Alonso (1994), ética é responder como agir, o que fazer em determinada situação. Pode ser vista como o estudo dos juízos de apreciação referente à conduta humana suscetível de avaliação como do bem ou do mal. Ou seja, ética é analisar o que vêm a ser a atitude certa ou errada em determinada circunstância.

É importante ressaltar que ética se diferencia de cultura. Essa última, segundo Alonso (1994), é um conjunto de padrões ou normas de comportamento, das crenças, costumes, instituições e outros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de um ambiente (sociedade, comunidade, nação, etc.).

Uma das principais diferenças entre ética e cultura é a inconsistência entre a universalidade da moral e as diferenças de padrões entre lugares e comunidades. Como o que é certo no Irã; por exemplo – cortar a mão de ladrões, não é no Brasil? Como não é universal o princípio desta punição? A cultura respeita a diversidade. Porém, essa variedade seria limitada por um pequeno grupo de normas, estas sim, invariáveis, que constituem a esfera da natureza. Ou seja, o universalismo é limitado, nem tudo é universal, pois as culturas mudam. Mas nem tudo é relativo, pois certos princípios formadores deste núcleo central moral são invariáveis.

Em suma, a cultura varia (conforme local, tempo, grau de desenvolvimento de uma sociedade, etc.), mas os princípios éticos deveriam ser invariáveis. Por fim, vale ressaltar que cultura e ética se relacionam, visto que diferentes padrões de conduta éticos são considerados fruto da localidade ou comunidade, ou seja, do contexto cultural (FREITAG, 1992).

Sem ter a pretensão de realizar uma discussão profunda sobre ética, a seguir é realizada uma resumida apresentação de algumas perspectivas para reflexões ética baseadas na discussão apresentadas por Engel, Blackwell e Miniard (2000). O objetivo dessa resumida discussão é entender um pouco melhor a natureza e as premissas do raciocínio ético, o que ajudará na análise dos capítulos seguintes sobre comportamento do consumidor e sobre o marketing vinculado a causas sociais.

Engel, Blackwell e Miniard (2000) destacam três bases ou princípios na sua discussão sobre reflexão ética: o utilitarismo, a justiça e equidade, e os direitos pessoais. No utilitarismo, o objetivo é produzir o maior bem para o maior número de pessoas em oposição aos interesses de um único indivíduo ou empresa. O valor moral aqui é determinado pelas conseqüências do ato. O foco do utilitarismo é o interesse da maioria. Na base de justiça e equidade, a tomada de decisão ética depende da imparcialidade e da equidade como critérios. Nesse princípio, todos têm o direito à oportunidade e tratamentos iguais, a menos que hajam razões claras e justificadas para um tratamento diferencial. Na teoria de direitos pessoais, uma ação é moralmente justificável se e apenas se a justificativa fundamental da pessoa para realizar essa ação numa dada circunstância for aquela que a pessoa estaria disposta a ver todos usando numa circunstância semelhante. Ou seja, os direitos dos outros devem ser vistos pelo menos como iguais a seus próprios interesses.

Uma vez apresentado o conceito de ética, é relevante transferir seu significado no dia-a-dia da operação das empresas. A ética trata de regras que nos ajudam a definir o que é certo do que é errado; o que deve ser feito do que não deve ser, ou seja, é um guia para nossa conduta e para conduta das empresas. Mostra o que pode vir a ferir os direitos dos outros indivíduos.

Segundo Zenone (2006, p. 17-18),

A ética empresarial tem como valores irrenunciáveis: a boa qualidade dos produtos e serviços; a honradez em suas práticas comerciais; o respeito mútuo nas relações internas e externas da empresa; a cooperação para o alcance de boa qualidade; a solidariedade; a criatividade; a iniciativa, entre outros. Também são componentes da ética empresarial a avaliação das conseqüências e a maximização dos benefícios. Ela se concentra na concepção da empresa como uma organização econômica e como instituição social, ou seja, como uma comunidade de sujeitos éticos que compartilham um projeto, como um sistema de comunicações, de lealdades recíprocas e de compromisso com base na confiança, na justiça e no diálogo.

A ética empresarial tornou-se parte integrante das organizações e não um fator adicional. Isso se tornou realidade, visto que empresários já perceberam que ter atitudes que não estão de acordo com a conduta da comunidade na qual estão inseridos impõem altíssimos custos às empresas, afetando seus resultados de negócio. Tais custos surgem, pois a empresa é um espaço social com objetivos definidos e com comportamento esperado junto ao seu ambiente. Portanto, fere sua imagem quando não os cumpre. Ao ferir sua imagem interfere diretamente

na decisão de escolha dos consumidores, que hoje olham além da qualidade de produtos e serviços, mas também os esforços da empresa em relação às práticas sociais.

Muitas companhias incorporaram objetivos sociais específicos nas suas missões e programas que visam dar suporte para alcançá-los. Essas empresas acreditam que ética e responsabilidade social são importantes componentes da eficiência organizacional. Seus gestores simplesmente descobriram que atividades socialmente responsáveis geram melhoria de suas imagens e lucros.

Um estudo quantitativo realizado por Hastings (2001), comprovou que a grande maioria dos profissionais de marketing de multinacionais concorda que a ética e a responsabilidade social empresarial são peças centrais para o sucesso de suas marcas e empresas, reafirmando, como citado anteriormente nesse capítulo, que as diferentes culturas influenciam no entendimento e na aceitação dessas atividades com fim social.

Finalizando, ser uma empresa ética é hoje um imperativo dos consumidores e das comunidades, que esperam empresas socialmente responsáveis, atuando em prol da maximização do lucro e do benefício da sociedade da qual faz parte.

Após discutir a contemporânea relação estreita entre ética, responsabilidade social e empresas, o trabalho prossegue tratando do comportamento do consumidor, discutindo como as escolhas são feitas e o papel das marcas na fidelização desses consumidores.

CAPÍTULO 2 – O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Esse capítulo do trabalho está estruturado da seguinte forma: aborda, primeiramente, o tema do comportamento do consumidor, analisando o consumo em si e o processo de escolhas dos consumidores. A seguir, discute o poder da marca e como esse consumidor é fidelizado, trazendo os principais fatores que possuem potencial de criar essa lealdade à determinada marca ou produto. Finalmente, traz uma análise que relaciona imagem de marca e responsabilidade social.

Numa sociedade pautada pelo consumo, sempre procura-se entender como o consumidor se comporta, o que o faz consumir e qual a natureza de suas escolhas. No percurso de entender mais profundamente o comportamento do consumidor, é relevante tratar primeiramente do consumo em si.

O consumo não é algo novo no cotidiano humano. Os processos de troca remontam aos primórdios da humanidade e não devem ser percebidos como simples ações para a aquisição de bens, mas, principalmente como uma manifestação social e cultural de um povo.

É fato que o consumo nem sempre foi acessível a muitos e nem sempre se deu com a compulsão observada hoje em dia. Aliás, no início do capitalismo era circunscrito a um pequeno grupo de nobres e burgueses. Todavia, foi com o advento da sociedade industrial, capaz de massificar a produção e fornecer em maiores quantidades e menores custos, que os processos de troca se intensificaram e hoje são fator preponderante de nossos cotidianos.

A visão economicista do consumo o concebe como ferramenta usada exclusivamente para satisfação de subsistência, portanto guiada apenas pela razão e pela objetividade, mas, como não podia ser diferente, essa conceituação do consumo sempre foi muito questionada. Principalmente, pois é um fenômeno que também abrange o comportamental humano e as dinâmicas sociais.

Veblen (1965) foi um dos pioneiros nesse campo e observou que o consumo está relacionado ao surgimento do que ele denominou de classe ociosa. Tal classe era constituída principalmente pela nobreza e pelo clero. Enfim, por membros tidos na sociedade como

superiores e, portanto capazes de desfrutar o ócio, enquanto as classes inferiores se dedicavam às ocupações produtivas, servindo aos senhores, aos governos e ao alto clero. Nesse universo a exibição ligada à posse, se vinculava à coragem, bravura, força e superioridade do seu possuidor.

Com as atividades industriais, a posse conseguida por meio de atividades predatórias perde sua importância e, nessa nova sociedade, os bens são elementos de comparação e não mais de distinção do guerreiro; comparação entre o proprietário e os demais (VEBLEN, 1965).

A partir desse aumento da possibilidade de acumulação de riqueza, o consumo se distancia da lógica da necessidade e se aproxima da lógica da superação dos demais, demonstrada pelo poder de aquisição e ostentação do que se possui. Nesse momento, o consumo notável se distancia da sobrevivência e se torna fundamentalmente ligado à exibição e, conseqüentemente à distinção social.

As visões utilitaristas do consumo trazidas pelas teorias econômicas são deixadas de lado por Baudrillard (1968), que afirma que o ato de consumir é mais simbólico que utilitário. O bem consumido não é o objeto, mas o simbolismo que esse representa. Aqui, o consumo objetiva uma significação social, não é a relação com o objeto consumido, mas é uma forma de se relacionar com o meio pela posse de signos.

Também longe dessa visão utilitarista do consumo, Veblen (1965) se concentra em discutir o consumo à luz do seu significado social. Significado potencializado pela sociedade moderna capitalista, na qual a importância dos rituais de aquisição cresce.

Baudrillard (1968) reafirma que o consumo pode ser considerado sobre duas vertentes: como processo de significação e de comunicação e como elemento de classificação social. E é somente por meio da lógica da diferenciação que podemos compreender o consumo, bem como o sentimento de insaciabilidade que desperta nas pessoas.

Partindo do pressuposto que o consumo é o conjunto de processos socioculturais em que se realizam a apropriação e os usos dos produtos, Canclini (1995) considera que o ato de consumir é um complexo do processo de comunicação e recepção de bens simbólicos, não se resumindo a um simples exercício, de gostos, caprichos e compras irrefletidas.

Ainda desenvolvendo esse último pensamento apresentado, os processos de consumo são mais complexos que simplesmente a relação que se tenta estabelecer entre meios manipuladores e uma audiência dócil, uma vez que entre um e outro se reconhece a presença de mediadores, como, por exemplo, a família e os amigos.

Enquanto Veblen (1965) enfatiza que a posse de bens e a conseguinte exposição das riquezas são elementos determinantes do consumo, Campbell (2001) entende serem estes apenas aspectos da lógica do consumo e não necessariamente os mais importantes. Para este último, o esforço do consumidor é mais no sentido de pertencer a um determinado grupo e se diferenciar dos demais do que se destacar pela sua riqueza. Nessa vertente há aspectos mais complexos no ato de consumir, uma vez que as aspirações ou a sensação de inclusão em um determinado grupo são mais relevantes que o consumo em si, ou que a exibição de riqueza por meio desse.

Campbell (2001) considera que a atual insaciabilidade existente no comportamento contemporâneo foi fortemente influenciada pelo hedonismo imaginário. Segundo o autor, um exercício cotidiano de imaginação por meio do qual se busca ter prazer por meio de sensações fantasiosas. Portanto, o desejo de consumo reside na procura do prazer imaginário construído por experiências auto-ilusivas, e não na seleção, compra ou uso de determinado produto. Ou seja, o consumidor acredita que por meio do consumo, ou melhor, do ritual de consumo, poderá vivenciar experiências e sensações que não encontra na realidade.

Com esse raciocínio de Campbell (2001), é equivocada a afirmação de que o consumidor moderno é materialista, pois a engrenagem que move sua vontade por produtos é o desejo de experimentar na realidade as sensações que já desfrutou na sua imaginação, ou seja, consumir aqui é concretizar essa satisfação e desejo.

Finalmente, Baudrillard (1968) considera que esta passagem do consumo utilitarista para o consumo organizado em torno de um sistema de significação pessoal e social é o que caracteriza atualmente a sociedade de consumo moderna.

O aumento do consumo na sociedade em que vivemos é um fato. Também não é possível negar que o consumo hoje não pode ser explicado simplesmente por sua função utilitária, de

sobrevivência. Ter posse e consumir na sociedade moderna gera uma classificação social e uma distinção dos indivíduos e serve como ferramenta de unificação de classes.

Esse aumento traz a curiosidade de estudiosos e de empresas para entender porque se consome cada vez mais por motivos abstratos e cada vez menos por necessidades básicas. E para responder se o ser humano é escravo de sua imaginação ou do seu desejo de sair da realidade em que vive, ou se consome porque não se sacia com outras atividades de seu cotidiano, nesse contexto, também se traz à tona o papel do profissional de marketing, muitas vezes acusado de ser o grande incentivador do consumo. Independentemente, de incentivá-lo ou não, o relevante é entender como fazê-lo: sugerindo a distinção perante os demais indivíduos da sociedade ou despertando a imaginação dos consumidores.

Após discutir o consumo em si, é relevante se aprofundar um pouco mais no comportamento do consumidor. Como já abordado, entender o consumidor não é tarefa fácil, muitas vezes as respostas estão no abstrato e seus critérios de escolha não são evidentes e de fácil percepção.

Vários estudos desenvolvidos por pesquisadores buscam entender os enigmas da mente e do comportamento humano. Schein (1982, p. 40) traz um pouco de luz sobre esse assunto:

O comportamento do homem é um complexo resultado de nossas intenções, de nossa percepção da situação imediata e de nossas suposições ou crenças a respeito da situação e das pessoas nelas incluídas. Essas suposições, por sua vez, baseiam-se em nossa experiência passada, em nossas normas culturais e naquilo que os outros nos ensinaram a esperar.

Os profissionais de marketing também procuram entender as ações humanas, implementando um grau maior de pragmatismo, uma vez que querem entender os homens exclusivamente como consumidores. Ou seja, objetivam entender e prever o comportamento do consumidor e descobrir as relações de causa e efeito que regem a persuasão e/ou a educação desses consumidores (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Novamente são os economistas os primeiros a tentarem decifrar o comportamento do consumidor, e nessa visão economicista o consumidor busca a maximização do retorno, procurando com seus recursos limitados o maior benefício possível. Aqui, a análise se resume a dois aspectos: preço e renda, ou seja, colocando a racionalidade do consumidor como

determinante de compra. Para maioria dos críticos desse modelo, essa análise apenas responde como o consumidor se comportaria se fosse puramente conduzido pela razão.

Shiffman e Kanuk (2000) criticam a visão economicista do consumidor, argumentando que para sempre agir racionalmente no sentido econômico, o consumidor teria de estar ciente de todas as alternativas de produtos; ser capaz de avaliar todas essas alternativas quanto às suas vantagens e desvantagens; e ter a capacidade de identificar a melhor alternativa.

Na realidade, é muito raro que o consumidor tenha o acesso à toda informação existente sobre todas as alternativas existentes, e, além disso, ele dificilmente tem o envolvimento e a motivação para fazer a chamada “decisão perfeita”. Em suma, esse modelo é normalmente rejeitado, pois há assimetria de informações e consumidores não estão sempre dispostos a se engajar em longos processos de decisão, buscando muitas vezes apenas a escolha satisfatória.

Já em contraposição a essa visão economicista, a escola behaviorista entende que o homem ao longo de sua vida interage de forma contínua com o meio, que vai moldando seu comportamento com base na relação estímulo-resposta. As respostas negativas restringem ou eliminam, nessa visão, certos comportamentos (AGUIAR, 1992).

No behaviorismo, o homem é um retrato do seu comportamento, que nada mais é do que uma resposta a um estímulo externo ao sujeito. Dessa forma, tudo que foge da equação estímulo-resposta não é passível de ser estudado cientificamente.

Essa visão do comportamento do consumidor é denominada por Shiffman e Kanuk (2000) como comportamento passivo, o qual considera que o consumidor é submisso aos interesses e aos esforços promocionais dos profissionais de marketing. Nessa visão, os consumidores são impulsivos e irracionais, simplesmente cedendo aos apelos externos provenientes desses profissionais.

A visão behaviorista ou passiva resulta na crença de que se a experiência de compra for reforçada satisfatoriamente, aumentará a lealdade do consumidor. Nesse contexto, o consumidor não teria mecanismos internos para racionalizar e avaliar a compra, mas somente responderia a estímulos externos.

Tal abordagem é muito criticada, pois se fosse verdadeira, seria possível condicionar o homem a vários comportamentos, tornando-os altamente manipuláveis. Além disso, traz como principal limitação o fato de não colocar o consumidor em posição dominante no processo de compra, apesar dele normalmente liderar esse processo buscando informações sobre as alternativas que lhe são ofertadas. São poucas as circunstâncias, nas quais se pode observar um comportamento condicionado dos consumidores, como em promoções relâmpagos, que geram compras por sugestão e impulso. De maneira simplificada, o behaviorismo afirma que homem é um ser moldado pelo ambiente, enquanto a teoria econômica diz que ele é puramente racional.

Já a teoria cognitivista não ignora os processos internos para respostas a estímulos, como faz a teoria behaviorista. Os cognitivistas colocam o consumidor como solucionadores de problemas, que sempre estão receptivos ou procurando produtos para satisfazer suas necessidades. Esse modelo foca no processo em que o consumidor procura e avalia informações a respeito de marcas e produtos (SHIFMANN; KANUK, 2000).

Os cognitivistas afirmam que há uma série de mecanismos internos que influenciam na resposta a estímulos externos, logo esses não explicam totalmente nossos comportamentos. Essa linha teórica estabelece que as características psicológicas de um indivíduo que influencia seu comportamento são formadas pela interação com o ambiente, o que torna o comportamento humano muito complexo e praticamente impossível de ser equacionado (AGUIAR, 1992).

A visão cognitivista, ou também denominada "problema-solução" fica entre a visão economicista e passiva, entendendo que o consumidor não tem toda a informação sobre as alternativas de produto, e, portanto, não pode fazer a decisão perfeita, mas ativamente busca informações para tomar a decisão satisfatória (SHIFMANN; KANUK, 2000).

A complexidade do pensamento cognitivista a respeito do comportamento humano é evidenciada, no momento em que seus defensores reconhecem que cada indivíduo possui uma identidade única, reagindo de forma diferente às influências do ambiente (AGUIAR, 1992).

Dessa forma, essas crenças e valores presentes no meio influenciam as características individuais, tornando a resposta do comportamento diferenciada. Ao mesmo tempo como esses valores e crenças são formados pela cultura da sociedade, eles são responsáveis por uma homogeneização do comportamento dos indivíduos, padronizando suas motivações e percepções. De acordo com essa perspectiva, o comportamento do consumidor é influenciado pelos fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, sendo que os primeiros exercem maior influência. Para Kotler (2000), por exemplo, o segredo para entender o comportamento do consumidor é compreender como os estímulos penetram na mente do indivíduo, como convivem com os fatores influenciadores listados acima e como desencadeiam decisões de compra.

Shiffman e Kanuk (2000) trazem uma quarta visão do comportamento do consumidor, na qual afirmam que os consumidores tendem a associar sentimentos, as vezes profundos, com o ato e o processo de comprar ou de consumir. Sendo assim, muitas compras seriam compras emocionais, nas quais os consumidores, sem agir irracionalmente, consomem buscando uma satisfação eminentemente emocional, como, por exemplo, aumentar sua auto-estima. Em suma, nessa visão o consumidor procura uma quantidade menor de informações objetivas sobre as alternativas, e, simplesmente, dá um enfoque maior em sua satisfação emocional, com o intuito de se sentir de alguma forma melhor.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), o comportamento do consumidor é o conjunto de atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos ou serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem essas ações.

Para esses autores, o comportamento do consumidor, como regra, é intencional e orientado a objetivos. Os produtos e serviços são aceitos ou rejeitados com base na extensão em que eles sejam percebidos como relevantes às necessidades e ao estilo de vida do consumidor, o qual é totalmente capaz de ignorar tudo o que os profissionais de marketing tem a lhe dizer. Entretanto, o comportamento do consumidor pode ser influenciado por atividades persuasivas que consideram o consumidor como soberano e consciente de suas intenções.

Nesse ponto de vista, o ponto de partida para entender as atitudes dos consumidores é entender como suas decisões de compra são influenciadas pelos estímulos de marketing e

demais estímulos do meio relacionados ao processo de decisão de compra e pelas características do comprador.

Kotler (2000) propõe observar dois grupos de variáveis ao estudar o modelo de estímulo-resposta que está presente no processo de decisão de compra. As primeiras seriam as controláveis, conjunto de atividades relacionadas ao marketing, que, portanto, podem ser manipuladas pelo vendedor; e o outro grupo seria das variáveis incontroláveis, que são todos os demais estímulos internos ou externos ao consumidor.

Segundo Kotler (2000, p. 183), “Os estímulos de marketing são: produto, preço, praça e promoção. Já os incontroláveis são, por exemplo, de origem econômica, tecnológica, política e cultural”. Esses estímulos aliados às características sociais, culturais, pessoais e psicológicas do comprador desencadeiam o processo de decisão de compra e, finalmente a escolha.

Um dos grandes desafios dos profissionais de marketing é conseguir entender essas características dos consumidores, e, por conseguinte, o que passa em sua mente no processo decisório de compra. Mesmo com as técnicas avançadas de pesquisa essa tarefa é de alta complexidade.

Entretanto, já é possível encontrar na literatura sobre o assunto roteiros que objetivam mapear essas características, ajudando no processo de compreensão, sem obviamente esgotar o assunto. Esses roteiros, como o que segue abaixo e foi desenvolvido por Kotler (2000), são pontos de partida para entender fatores determinantes do comportamento de compra, como fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

O quadro que segue abaixo traz um resumo esquemático que mapeia quais são e como podem ser caracterizados esses fatores que influenciam o comportamento do consumidor.

Quadro 2 – Fatores Determinantes do Comportamento de Compra do Consumidor

Fatores Culturais	
Cultura	Principal determinante do comportamento e dos desejos de compra.
Subcultura	Cada cultura é constituída de subculturas que fornecem indicações mais específicas sobre os membros como religião e grupos raciais.
Classe Social	Refletem a renda, grau de instrução, local de habitação, etc.
Fatores Sociais	
Grupos de referência	São grupos de afinidade (quando exercem influência direta sobre uma pessoa); grupos de aspiração e grupos de dissociação (cujos valores ou comportamentos pessoais rejeita).
Família	Grupo de referência primário, sendo a mais importante organização de compra de produtos.
Papéis e status	As pessoas participam de grupos, onde têm papéis e status. Os produtos que consomem comunicam esses papéis e status.
Fatores Pessoais	
Idade e estágio de vida	Padrões de consumo são moldados pela idade e pelo ciclo de vida da família.
Ocupação e situação econômica	Pessoas procuram produtos que identificam que ocupações têm e se encaixem no seu poder aquisitivo.
Estilo de vida	É a interação das pessoas ou de grupos delas com o meio ambiente. Mesmo dentro de mesmas subculturas, classes sociais e ocupação, eles variam.
Personalidade e auto-imagem	Imagina-se existir alta correlação entre tipos de personalidades e comportamento de compra.
Fatores Psicológicos	
Motivação	Motivação humana é um assunto muito estudado, e as teorias mais difundidas nesse campo são de Freud, Maslow e Herzberg.
Percepção	A percepção de determinada situação varia e influencia o comportamento. Essa variação depende de estímulos físicos, relação do ambiente com esse e da situação interior da pessoa.
Aprendizagem	A experiência muda comportamentos. A maioria do nosso comportamento é fruto da aprendizagem.
Crenças e atitudes	Crença é o pensamento descritivo que uma pessoa tem a respeito de algo e pode ser oriundo de opinião ou fé. Já a atitude coloca as pessoas numa estrutura mental de gostar ou não de um objeto, reagindo similarmente em relação a objetos semelhantes.

Fonte: Kotler (2000, p. 183-192).

Além do entendimento das características dos consumidores, os profissionais de marketing buscam compreender como é realizado o processo de decisão de compra dos consumidores. Ao discutir esse processo de compra, Engel, Blackwell e Miniard (2000) sugerem um modelo

de processo da tomada de decisão do consumidor que abrange os seguintes estágios: (1) o reconhecimento da necessidade; (2) a busca de informações; (3) a avaliação de alternativas pré-compra; (4) a compra; (5) o consumo; (6) a avaliação pós-compra; e o (7) descarte. É relevante destacar que, principalmente em compras menores, etapas desse processo podem ser puladas.

O estágio do reconhecimento da necessidade se inicia quando o consumidor percebe uma diferença entre a situação ideal e a real. É um estado de desejo que inicia um processo decisório, que, por sua vez, ocorre por meio da interação de diferenças individuais como valores, necessidades e influências ambientais, particularmente à interação social. Assim sendo, uma parte importante do reconhecimento do problema é o despertar de uma necessidade, sobretudo quando esta necessidade está diretamente relacionada com a auto-imagem.

Depois de estabelecido os motivos, ou seja, as predisposições para o ato de compra, o próximo passo é a busca de informações. Nesse estágio, primeiramente ocorre uma busca interna, uma busca na memória por meio de uma checagem se há o conhecimento suficiente sobre as opções disponíveis para a escolha. Caso esse não seja o caso, a busca externa será necessária.

Quando ocorre a busca externa, o consumidor passa por um processo particular, que é formado pelas seguintes etapas: a exposição aos estímulos, a atenção, a compreensão, a aceitação e a retenção desses estímulos. Esses estímulos que disparam a busca externa, normalmente são desenvolvidos pelos profissionais de marketing e complementam uma já preexistente imagem da marca de um determinado produto. Vale ressaltar que em qualquer categoria de produto ou serviço há consumidores cautelosos, os quais agem baseados em muita informação, e, por outro lado, também há consumidores que realizam a compra sem fazer comparações.

O estágio seguinte é a avaliação de alternativas de pré-compra. Nesse estágio, o consumidor avalia os atributos trazidos pelas alternativas de compra segundo os padrões e as especificações que procura. Ou seja, segundo os resultados que esse consumidor quer obter da compra. Os consumidores determinam nessa etapa que critérios de avaliação usar (por exemplo, preço, marca e procedência); decidem que alternativas considerar; avaliam o

desempenho das alternativas; e selecionam e aplicam uma regra de decisão, ou seja, uma estratégia ou procedimento para fazer sua escolha final.

O próximo estágio do processo decisório do consumidor, que é a compra, exige um processo decisório próprio. O ato da compra possui decisões correlacionadas: comprar ou não, quando comprar, o que comprar, onde comprar e como pagar. A compra acontece em função de dois fatores: a intenção de compra e as influências ambientais ou diferenças individuais. Assim sendo, a compra pode ser planejada quando há intenção de compra ou não-planejada, sendo puro resultado de um impulso espontâneo ou estimulado.

Os estágios subseqüentes são o consumo, a avaliação de alternativa pós-compra e o descarte. O consumo é o uso do produto ou serviço comprado, e é seguido pela avaliação se este atendeu às expectativas do consumidor, resultando na satisfação ou insatisfação. A satisfação serve para reforçar a lealdade do consumidor, enquanto a insatisfação leva ao descarte, e até a reclamações e propaganda negativa do bem consumido.

Também é importante abordar quando se discute o processo decisório do consumidor, que em ocasiões de compras repetidas os consumidores desenvolvem processos decisórios habituais, tendendo à inércia, ou seja, a não alterar sua escolha anterior, quando não estimulados.

Como abordado no processo decisório de compra, apenas a lembrança da marca não é suficiente para gerar a escolha do consumidor. Por conseqüência, empresas e profissionais de marketing têm de conhecer as relações existentes entre seus produtos, marcas e seus concorrentes, a fim de avaliar o posicionamento frente a eles e desenvolver maneiras de diferenciá-los positivamente no momento do processo de compra, entregando aos consumidores o que esperam quando estão pré-avaliando alternativas e o que esperam durante o consumo do produto ou serviço.

Além dos aspectos trazidos para um melhor entendimento do processo de decisão de compra, também precisam ser investigados mais a fundo outros aspectos que influenciam a preferência do consumidor, impactando seu comportamento de compra: a criação de vínculos mais duradouros entre marcas e consumidores para garantir uma maior fidelidade e a entrega de ofertas de maior valor agregado, que vão além da satisfação instantânea e que seduzam o consumidor de tal forma que as marcas concorrentes passem a ser opções distantes.

2.1 LEALDADE

O processo de agregação de valor não se limita somente ao fornecimento dos benefícios diretos. Há outros que, ao serem agregados ao produto núcleo, também geram valor para o consumidor e são eficazes para aumentar o grau de satisfação e lealdade.

Um produto ou serviço alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao seu mercado-alvo. O comprador escolhe diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar maior valor, sendo que valor pode ser definido como a razão entre o que o consumidor recebe e o que leva em troca. Os benefícios podem ser práticos ou emocionais. Os custos podem ser monetários, de tempo, de energia ou psicológicos (KOTLER, 2000).

O valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios que eles esperam de um produto ou serviço. O custo total é o conjunto de despesas em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, usar e descartar um produto ou serviço.

Satisfação e lealdade têm relação direta. Satisfação é como a extensão pela qual as expectativas do consumidor sobre o produto ou serviço são entendidas pelos benefícios reais que recebem. O conceito de satisfação tomou grande importância especialmente porque durante algum tempo tentou-se estabelecer uma correlação direta e linear entre o sentimento de satisfação e o comportamento de lealdade. A premissa, questionável, era de que quanto mais satisfeito mais leal seria o consumidor.

Segundo Kotler (2000, p. 56), a lealdade está relacionada à comunhão de dois fatores: a satisfação e a recompensa incremental de se manter um relacionamento estreito com determinado fornecedor do produto ou serviço. Com isso, para gerar fidelidade e reter o consumidor, podem ser implementadas duas ações:

Uma é erguer barreiras altas para impedir a troca de fornecedor. Os clientes estão menos inclinados a procurar outro fornecedor quando isso envolve altos custos de capital, de procura, perda de descontos habituais e assim por diante. Outra forma é entregar-lhes alta satisfação.

Peppers e Rogers (1994, p. 14) apresentam uma opinião contrastante a Kotler:

O ser humano é infiel por natureza, pelo menos o consumidor. Sempre quer experimentar novos produtos e serviços. Independentemente do grau de satisfação... Satisfação não traz fidelidade, necessariamente. Clientes

satisfeitos mudam desde que não haja custo de mudança. O que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar.

Insatisfação e lealdade possuem uma correlação muito forte e inversamente proporcional. Quando insatisfeitos com determinado produto, consumidores rapidamente o extraem das suas opções de compra. Entretanto, essa correlação não é igualmente linear com a satisfação, havendo um momento em que o aumento da satisfação não mais conseguirá gerar um aumento proporcional da lealdade (PEPPERS; ROGERS, 1994).

Medir a satisfação do consumidor por meio de pesquisas regulares de satisfação e insatisfação é muito útil para o gerenciamento da lealdade, e seus resultados devem ser utilizados para ajustar os produtos ou seus esforços de comunicação. Entretanto, para maximizar a eficiência dessa mensuração, é importante que ela seja realizada no cotidiano da administração do negócio, ou seja, sendo realmente regular e os aprendizados gerados por ela sejam rapidamente incorporados nas decisões do negócio (AAKER, 1991).

Ainda conforme Peppers (1994), o que gera lealdade é o valor percebido pelo consumidor, onde ele se relaciona com a sua própria percepção e não necessariamente com o posicionamento pretendido pela empresa, de maneira que possam existir diferenças entre as expectativas dos clientes em relação ao valor do produto e as percepções das empresas sobre essas expectativas.

O valor percebido pelo cliente não está ligado somente à utilidade do bem ofertado, mas sobre a sua total percepção sobre o produto, a marca e a organização que o oferece. Desta forma, ao fazer sua escolha o consumidor busca identificar um efetivo diferencial de benefícios (funcionais, emocionais, econômicos, de serviço e sociais) de um produto em relação ao concorrente, observando o que o torna singular e atraente.

Criar uma vantagem competitiva por meio de uma posição diferenciada é característica das empresas bem sucedidas, que mantém uma identidade única no mercado para sua marca/produto.

Muitas empresas podem conquistar posições singulares no mercado por meio de uma imagem positiva. Na era da informação não se pode mais fabricar uma imagem. A distância entre

percepção e realidade está diminuindo. Além disso, em um mundo onde os consumidores têm muitas opções, eles podem ser instáveis. Isto significa que o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente.

Considerando que as organizações travam cada vez mais uma batalha pela lealdade do consumidor, torna-se fundamental identificar, independentemente do contexto – tradicional e virtual, quais os elementos percebidos pelo consumidor como incrementadores de valor ao produto e que interferem no seu grau de satisfação e lealdade.

Segundo Aaker (1991), a lealdade do consumidor à marca é um ativo estratégico da empresa. Ela gera valor de diversas formas: reduzindo custos de marketing, uma vez que é mais barato reter um consumidor do que atrair um novo, que normalmente não tem a motivação suficiente para mudar de marca e cujo custo de contactar é caro, pois ele não está buscando alternativas; outra forma é aumentando o poder de barganha da marca com o varejo, pois esses sabem que a marca estará nas listas de compras de seus clientes. A terceira forma é atraindo novos consumidores que se sentem encorajados a comprar uma marca já reconhecida, principalmente em compras de maior risco. Nessa circunstância, o novo consumidor não desejará fazer uma escolha diferente da marca que já é aceita por muitos. A última maneira pontuada pelo autor é a maior velocidade para responder às ameaças competitivas, por exemplo, quando um competidor melhora seu produto; uma base leal de consumidores dará mais tempo para a marca realizar os melhoramentos necessários para neutralizar essa ameaça.

O valor da lealdade se torna ainda mais evidente quando se avalia o custo de um cliente perdido. Peppers (1994, p. 48) afirma:

(...) Via de regra, custa a uma empresa cinco vezes mais conseguir um cliente novo do que manter um já existente. Além disso, a maioria das empresas perde cerca de vinte e cinco por cento de seus clientes anualmente... E a verba que as empresas destinam ao oneroso processo de aquisição de novos clientes é seis vezes maior que a destinada ao menos dispendioso processo empregado na tentativa de retenção dos clientes que já possuem.

A geração de satisfação e lealdade passa não somente pela oferta ao mercado de bens de qualidade que atendem às necessidades dos consumidores, mas também pela oferta de um conjunto de benefícios que aumentem o seu valor percebido e que permitam à empresa criar uma posição diferenciada para seu produto.

A marca é um desses elementos que determinam essa posição diferenciada para esse produto, determinando um diferencial competitivo, de forma que o seu adequado posicionamento coloca o consumidor no centro de uma posição sustentável no mercado.

2.2 O PODER DA MARCA

A identidade de um produto é a marca. Uma das características de produtos bem sucedidos é a capacidade da empresa em dar-lhes uma identidade forte e manter essa posição no decorrer de muitos anos.

Keller (2003) observa que a marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma organização e diferenciá-los dos da concorrência.

Além disso, este autor afirma que a marca é antes de tudo um patrimônio. O valor da marca é o valor da informação que ela carrega e que é determinante na escolha de um produto. Essa capacidade de interferir decisivamente no processo de compra e favorecer a lealdade do consumidor é o que em última instância, determina seu valor.

Ainda segundo Kotler (2000), uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. É também um símbolo ainda mais complexo, uma vez que traz até seis níveis de significado:

1. Atributos: uma marca traz à mente certos atributos como durabilidade, preço, performance, etc;
2. Benefícios: físicos ou emocionais, sendo a tradução dos atributos;
3. Valores: a marca traz valores do produto ou da marca, como segurança, prestígio, desempenho, etc;
4. Cultura: a marca pode representar uma cultura, como por exemplo, a japonesa: inteligentes e detalhistas;
5. Personalidade: a marca projeta personalidade sobre o produto ou empresa, por exemplo, sugerindo austeridade e seriedade;
6. Usuário: sugere que tipo de consumidor se interessa por ela.

A idéia de uma identidade única, capaz de valorizar produtos por meio da distinção, não é uma criação do capitalismo. A busca pelo homem da distinção por meio da construção de uma imagem é muito antiga. Entretanto, quando se analisa o consumo, a marca se torna uma necessidade das empresas, quando a produção em massa surge, inundando o mercado de ofertas provenientes de diferentes e desconhecidos fabricantes. Antes, tudo advinha dos conhecidos artesãos, diminuindo a necessidade de se cultivar uma marca.

A marca é algo que reside na mente dos consumidores, é uma percepção enraizada na realidade. Qualquer produto pode receber uma marca, para tanto necessita obter um nome e um significado, os quais o diferencie da categoria de produtos a qual faz parte (DAVID, 2002).

Criar uma marca não se resume a escolher um nome adequado, e requer normalmente um investimento alto por parte das empresas. Entretanto, isso é retribuído pelas vantagens trazidas em se ter uma marca. Segundo Kotler (2000, p. 438), essas vantagens se resumem em:

1. Um nome de marca ajuda a empresa a processar pedidos e resolver problemas;
2. A marca oferece proteção legal aos atributos exclusivos dos produtos;
3. A marca maximiza as chances das empresas de ter consumidores leais e lucrativos;
4. A fidelidade à marca dá a empresa uma certa proteção diante da concorrência;
5. A marca também ajuda a empresa a segmentar seus mercados;
6. As marcas fortes formam a imagem corporativa, facilitando o lançamento de novas marcas.

De forma resumida, uma marca adiciona valor ao produto, favorece a retenção de consumidores e possibilita a criação de posições competitivas defensáveis. Mas construir marcas e mantê-las é um processo contínuo e de alto investimento.

Assim, o processo de *branding*, ou seja, de criar marcas para determinados produtos, iniciou-se com intuito de dar posse a até então bens genéricos. *Branding*, como conceituado por Keller e Machado (2006), significa dotar produtos e serviços de *brand equity*, que por sua vez objetiva diferenciar a marca das demais nas mentes dos consumidores.

O conceito de *brand equity* surgiu na década de 1980, e vêm sendo definido de várias maneiras. Para Keller e Machado (2006, p. 30), existe certo consenso em conceituá-lo da seguinte maneira:

Brand equity deve ser definido em termos dos efeitos de marketing que são atribuíveis exclusivamente a uma marca. Isto é, *brand equity* está relacionado ao fato de se obterem com uma marca resultados diferentes daqueles que se obteriam se o mesmo produto ou serviço não fosse identificado por aquela marca.

Aaker (1991, p. 16) define *brand equity* com outras palavras, porém mantendo o sentido similar, que gira em torno de diferenciar a marca por meio da criação de valor, atividade que pode ser feita de diversas maneiras:

Brand equity é o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores.

Ainda segundo Keller e Machado (2006), as etapas para se construir um *brand equity* são: (a) construir uma identificação, ou seja, fazer com que os consumidores conheçam a marca; (b) após isso, faz-se necessário atribuir um significado à marca na mente do consumidor; (c) como resultado dessas duas primeiras etapas, visa-se obter as respostas desejadas por parte dos consumidores; e (d) finalmente, construir um relacionamento com esse consumidor.

O uso do *brand equity* de forma consistente e estratégica é que determina seu valor para empresa, ou seja, é que determina se a marca será ou não um elemento central para o crescimento do negócio. Para o gerenciamento do *brand equity*, como apresenta Leiser (2003), existem modelos qualitativos e quantitativos provados, os quais monitoram e indicam como evoluir no fortalecimento dos fatores componentes desse ativo da empresa.

Esses fatores que compõem o *brand equity*, conforme Keller e Machado (2006), são: o conhecimento da marca, a lembrança da marca e a imagem da marca. O modelo proposto por Aaker (1991) é muito similar, todavia adiciona a lealdade à marca como um dos componentes do *brand equity*.

O conhecimento de marca é o elemento central de *brand equity*, pois impulsiona os dois componentes no qual ele pode ser desmembrado: a lembrança e a imagem da marca. A lembrança é a capacidade dos consumidores identificarem a marca baseados em diferentes

estímulos, ou seja, é a força da marca na memória do consumidor. A imagem da marca é o conjunto de percepções e reações que a marca gera pelas associações de marca armazenadas na memória do consumidor. Em termos mais simples, é o significado da marca para os consumidores (KELLER; MACHADO, 2006).

A lembrança da marca é função do reconhecimento da marca e do grau de espontaneidade, ou seja, da quantidade de estímulos necessários para a lembrança da marca ocorrer. Uma lembrança forte gera os seguintes benefícios para uma marca: ela aumenta as chances de o consumidor considerar a marca entre suas alternativas de compra, e, além disso, aumenta as chances da marca ter uma imagem na mente dos consumidores (KELLER; MACHADO, 2006).

Já a imagem de marca é função da força, da “favorabilidade” e da exclusividade das associações que consegue construir na mente dos consumidores. A força é refletida pela relevância dos benefícios que a marca está comunicando e oferecendo aos seus consumidores. A “favorabilidade” é a combinação da relevância do benefício, com a diferenciação do mesmo e com a capacidade da marca ou produto ou serviço realmente que é entregue ao consumidor. E por fim, a exclusividade é a diferenciação da imagem que a marca tem na mente dos consumidores quando comparada à imagem de marcas competidoras (KELLER; MACHADO, 2006). Para mensurar a imagem da marca é necessário mensurar esses três aspectos acima descritos, e para tanto a organização precisa de um sistema de mensuração da imagem da marca, no qual as associações que a marca quer ter com os consumidores estão formalmente definidas e, portanto, sua existência ou inexistência na mente dos consumidores pode ser averiguada.

A importância do *brand equity* foi destacada por Aaker e Joachimsthaler (2000), que procuraram comparar o valor das ações com o *brand equity*. Eles concluíram que há uma relação direta entre os mesmos: as empresas com os maiores *brand equity* (no estudo essa variável foi quantificada) foram as que tiveram maiores retornos financeiros; o contrário também foi verificado.

Processos para construção de marcas fortes não faltam. O desafio, entretanto, é aplicar esse processo com sucesso construindo marcas duradouras e que levem os produtos à liderança do mercado. É reduzir a vulnerabilidade aos concorrentes dessas marcas.

Segundo Kotler (2000), o grande desafio em estabelecer uma marca está em desenvolver profundas associações positivas em relação a ela. É um equívoco promover somente atributos, porque o comprador está menos interessado em atributos do que benefícios, então os concorrentes podem facilmente copiar as características, e algumas especificações podem se tornar menos desejáveis mais tarde.

Todas as etapas de construção de uma marca são norteadas pelo posicionamento da marca. O posicionamento da marca é definido por Aaker e Joachimsthaler (2000), como identidade de marca, sendo essa o conjunto de associações que o estrategista da marca quer criar e manter entre a marca e os consumidores, ou seja, o que a empresa quer que a marca represente para os consumidores. Para Keller e Machado (2006), fazer o posicionamento da marca consiste em identificar e determinar os pontos de paridade e de diferença em relação à competição visando criar a lembrança e a imagem desejada.

A imagem de marca que a empresa deseja que os consumidores tenham lembrança é fruto e consequência do posicionamento da marca. Entretanto, é importante ressaltar que muitas vezes a imagem atual de uma marca não é compatível com o seu posicionamento. Quando isso acontece é porque ou o estrategista da marca não está se atendo ao posicionamento, ou a execução do posicionamento não está sendo entendida e retida pelos consumidores como desejado pela empresa.

Um erro comum é ligar uma marca a somente um benefício, que pode ser copiado futuramente ou pode se tornar desinteressante para os consumidores. Aqui, a recomendação é trabalhar para que a marca tenha significados mais permanentes e mais difíceis de serem copiados como valores, cultura e personalidade.

Importante também é que essas proposições trazidas pelas marcas sejam reconhecidas. Ou seja, que os consumidores possam lembrar e identificar uma marca, e que isso aconteça por meio de uma associação positiva.

Uma maneira de descrever a construção dessas associações é classificá-la em atributos, benefícios e atitudes. Os atributos são relacionados ao desempenho do produto; já os benefícios são as necessidades que os atributos atendem e se dividem em: funcionais, intrínsecos ao produto; experimentais, relacionados aos funcionais em combinação com

sensações de prazer; e os simbólicos, relacionados aos conceitos de cada consumidor, como a sua posição social (MARTINS, 2000).

Como afirmam Keller e Machado (2006), ao propor os pilares de construção de *brand equity*, a relação da marca com os consumidores pode ser estabelecida e fomentada de duas maneiras: pelo lado mais racional, o lado do produto; ou pelo lado mais emocional, o lado da imagem da marca. Marcas fortes, no entanto, conseguem mesclar aspectos racionais com emocionais, o que maximiza o *brand equity* e reduz a vulnerabilidade à concorrência.

O autor ainda enfatiza que o mais relevante do que ser líder em imagem é construir uma imagem adequada ao público-alvo, porque apenas assim haverá a possibilidade de construção de diferenciais sustentáveis à longo prazo, principalmente em relação a aspectos emocionais da marca.

O que está por de trás da proposta feita acima por Martins (2000), é que consumidores não escolhem seus produtos e marcas baseando-se apenas em fatores objetivos. Portanto, é necessário trabalhar diferenciações de ordem funcional e emocional, posicionando o produto com o intuito de dar-lhe destaque em comparação aos concorrentes. Além de diferenciar uma marca, posicioná-la adequadamente na mente do consumidor significa conquistar um cliente fiel e missionário, que divulgará a marca para outros.

Finalmente, é válido lembrar que a conquista e retenção de clientes não se resumem ao desenvolvimento de algumas ações únicas (posicionamento do produto) nem ações de caráter superficial (promoções), pois, independentemente do tipo de organização estudada, a sobrevivência da mesma ainda está fundamentada no fato de que é preciso satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores melhor do que qualquer concorrente. Adicionalmente, a isso é importante que a imagem que o consumidor possui sobre determinada marca muda com a dinâmica do mercado, dos concorrentes e das próprias ações da empresa.

A imagem da marca, fonte de riqueza corporativa, é também, ao que parece, uma preocupação constante das empresas. Qualquer descuido pode comprometer anos de intenso investimento na construção de uma imagem.

2.2.1 Histórico do Processo de *Branding*

Depois de entender o valor e o poder trazido pelas marcas, é relevante destacar que a adoção do *branding* não se deu de maneira instantânea, e sim um processo com origem no final do século XIX. Klein (2000) estrutura cronologicamente esse processo de adotar a marca como elemento central da comercialização de produtos e serviços. Abaixo segue essa estrutura proposta por esse autor.

Em 1880, nos Estados Unidos, algumas empresas começaram a aplicar a produtos de massa como a sopa Campbell's, o "pickles" Heinz e a aveia Quaker, logomarcas corporativas, elaboradas de modo a evocar familiaridade e um caráter popular, objetivando superar as resistências dos consumidores aos bens embalados, ou seja, objetivando construir um *brand equity*.

As primeiras campanhas de marketing de massa também têm início na segunda metade do século XIX, no entanto, ainda de cunho informativo. Diferentemente de hoje, que com o leque crescente de ofertas de produtos, as campanhas têm a função de comunicar novidades, de gerar lembrança e de convencer a adoção de novas tecnologias.

As campanhas publicitárias ganharam impulso no final do século XIX e início do XX, porém ainda limitavam a apresentar declarações positivas sobre o produto. Os títulos eram grandes, com muito espaço em branco e nunca se mencionava concorrentes. Para a maioria dos publicitários essa fórmula era cientificamente correta. Entretanto, havia os que começavam a perceber que poderia haver algo de espiritual na publicidade, ou seja, as marcas poderiam também evocar emoções.

No final da década de 1940 estava evidente para muitos desses publicitários, que a marca não era mais apenas um slogan, um mascote ou uma imagem impressa numa etiqueta do produto. A busca pela verdadeira essência levou agências a se embrenharem no estudo dos significados da marca do ponto de vista psicológico e antropológico, pois a nova configuração que se formava no mercado era de que as corporações fabricam produtos, mas os consumidores consomem significados.

Mesmo com essa percepção, levou tempo para as empresas se adaptarem a essa realidade. Até meados de 1970, os logotipos ainda apareciam em produtos de forma muito mais discreta que hoje. Já em meados de 1980 ganhou corpo a idéia de que as corporações de sucesso devem produzir principalmente marcas e não produtos, pois os consumidores fiéis à determinada grife pagam mais por seus produtos ou melhor pela sua marca. Na verdade, simplesmente comprar os produtos é um relacionamento insuficiente. Os compradores obcecados pela marca vêem o consumo como uma abordagem quase fetichista, em que a marca adquire poder sobre eles.

A partir de então, inúmeras empresas passaram a se dedicar à construção de marcas e não mais, simplesmente, à fabricação de produtos. Hoje em dia, as marcas têm seu próprio valor e existem listas e *rankings* que determinam quanto essas valem. Por exemplo, em 2006, a *Interbranding* atualizou a publicação das 10 mais valiosas marcas do mundo.

1. Coca-cola
2. Microsoft
3. IBM
4. GE
5. Intel
6. Nokia
7. Toyota
8. Disney
9. Mc Donald's
10. Mercedes-benz

2.3 IMAGEM DA MARCA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Como foi abordado no primeiro capítulo desse trabalho, muitas empresas têm buscado associar suas marcas com causas sociais e, além disso, procuram ter condutas socialmente responsáveis, objetivando ajudar a comunidade na qual estão inseridas e, assim, criar uma imagem positiva para seus produtos e marcas.

Confiantes de que um comportamento socialmente responsável agrega valor à imagem da empresa e de suas marcas, há cada vez mais organizações se empenhando em consolidar a imagem de responsável socialmente.

Kotler (2000) enfatiza que criar uma imagem efetiva para uma marca significa: 1) estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor; 2) transmitir essa personalidade de maneira distinta, para que não seja confundida com a dos concorrentes; e 3) comunicar um poder emocional que vai além de uma simples imagem mental.

Nesse processo de criar uma imagem efetiva para suas marcas, empresas vêm adotando o conceito de responsabilidade social empresarial como ferramenta de marketing. Aqui vale relembrar um conceito que define uma empresa socialmente responsável: Segundo Grajew (1994),

Ser uma empresa socialmente responsável é tomar decisões voluntárias calçadas não na legislação, mas na ética, nos princípios e nos valores desta empresa. É conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne co-responsável pelo desenvolvimento social, possuindo a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, fornecedores, terceirizados, comunidade, governo e meio ambiente) e incorporá-los ao planejamento, procurando atender às demandas de todos não só dos acionistas e proprietários.

Este direcionamento é fácil de entender uma vez que tanto as decisões como os resultados alcançados por uma organização afetam e são afetados por um escopo mais amplo do que seus sócios e acionistas, sendo que deste amplo universo fazem parte vários outros autores, como empregados, governos, clientes, fornecedores, consumidores, dentre outros.

Ser percebida como empresa cidadã, engajada nas causas sociais, pode trazer benefícios incomensuráveis para uma marca, pois conforme enfatizam Pringle e Thompson (2000, p. 13) “Há dois fatores principais para uma marca se impor no mercado, o benefício racional ou seu desempenho e o benefício emocional ou de imagem”.

No processo de entregar o benefício emocional ou de imagem a seus consumidores, as empresas têm buscado associar suas marcas a causas sociais. Segundo Maignaw, Ferrell e Ferrell (2005), essas associações maximizam suas chances de terem sucesso quando a marca da empresa tem credibilidade junto aos consumidores, ou seja, quando ela é reconhecida por entregar seu benefício racional; pois quando isso acontece, aumentam as chances dos

consumidores acreditarem que ela além de oferecer o que promete funcionalmente, também pode vir a oferecer benefícios adicionais.

Pringle e Thompson (2000) sugerem também que nas economias maduras há uma forte tendência de uma marca se tornar obsoleta, pois as inovações tecnológicas ou os novos produtos são rapidamente imitados por fabricantes de marcas rivais e, neste cenário, ações tradicionais de marketing relacionadas ao marketing mix, como propaganda, embalagem, promoções, dentre outras, nem sempre são suficientes para criar e sustentar a percepção de uma marca.

É interessante observar também, que marcas são, em grande medida, consideradas como promessas pelos consumidores e, na história do marketing as evidências sugerem que a natureza e o objetivo da “promessa” da marca evoluíram de uma base essencialmente racional para uma mais emocional, e, mais recentemente, se observa que a “promessa” estendeu-se a um território envolvendo as dimensões “éticas” ou “espirituais”.

Essa nova dimensão na formação das marcas tem levado muitas organizações a buscar o fortalecimento da imagem de seus produtos associando-os a um sistema de crenças, e, portanto, a utilizar desse expediente para criar um status diferenciado para suas marcas.

Pringle e Thompson (2000, p. 47-48) abordam esse tópico, comentando que: “... Parece que já não basta aos consumidores saberem o que um produto ou serviço faz, ou que imagens ele transmite ao comprador: agora eles precisam saber “em que” a marca que eles compram acredita.”

Entretanto, além de informar aos consumidores sobre o conjunto de valores e no que acredita, uma marca precisa dar mostras, por meio de ações concretas, por exemplo, em suas campanhas de marketing, de que pratica o que prega. Novamente, isso é um indutor dessa crescente presença de empresas em programas sociais, onde vinculam suas marcas e fazem campanhas explorando esses programas.

Klein (2000) acredita que quando as pessoas descobrirem os segredos de muitas marcas, cujas imagens glamorizadas se contrapõem a práticas danosas das suas empresas, se formará uma grande onda de oposição contra essas corporações e marcas.

O ideal seria que o comportamento do consumidor levasse em conta não só o interesse particular, mas também o da sociedade como um todo. Entretanto o fato de ocorrerem questionamentos sobre determinadas práticas corporativas, quando da aquisição de um produto, não se pode afirmar que a idéia do bem comum prevaleça, especialmente quando se trata de algumas categorias de produto nas quais atributos abstratos costumam ser preponderantes, como moda e beleza.

Além disso, segundo afirmam Till e Nowck (2006), o consumidor muitas vezes só coloca como critério no seu processo de escolha benefícios à sociedade trazidos pelo produto, quando os benefícios usuais do produto que está comprando se mantêm. Ou seja, o consumidor muitas vezes não está disposto a ceder, por exemplo, pagando mais por um produto, só porque este em determinada ocasião está contribuindo para uma causa social.

Mesmo não menosprezando a importância dos aspectos éticos dos processos de fabricação e comercialização, muitos gestores têm consciência do fascínio e do poder que a marca exerce em situações de compra e investem cada vez mais na construção de uma imagem poderosa para seus produtos, capaz de torná-los únicos e se possível insubstituíveis para seus consumidores.

Uma vez discutidos e analisados o comportamento do consumidor, a função e importância da marca na influência desse comportamento, por meio de associações funcionais e emocionais que elas geram na mente dos consumidores, o trabalho continua trazendo uma análise do marketing vinculado a causas sociais.

CAPÍTULO 3 - MARKETING VINCULADO A CAUSAS SOCIAIS

Após tratar dos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Ética Empresarial, e discutir o comportamento do consumidor e como esse é influenciado pela imagem de marca criada por meio do comprometimento social de empresas, é importante se aprofundar um pouco nos conceitos que definem e se relacionam com marketing social. Para tanto, esse capítulo está estruturado da seguinte maneira: introduz o conceito de marketing social, em seguida os conceitos de marketing institucional, cultural e ecológico, e finalmente discute o entendimento a respeito do marketing societal e de causa social.

O objetivo de iniciar esse trabalho estabelecendo o que é RSE e Ética Empresarial foi determinar uma base comum, para posteriormente poder entender a evolução do conceito de marketing social e diferenciá-lo de outras práticas empresariais.

Os primeiros autores a estruturarem o conceito de marketing social foram Kotler, Zaltman e Lazer que iniciaram a definição desse conceito em um contexto, no qual desejavam descrever o uso de princípios de marketing para aumentar a eficiência na promoção de causas e na mudança de comportamentos sociais em uma dada comunidade.

Segundo Lazer (1969, p. 3-9), “Marketing não tem um fim em si mesmo. Não é um recurso exclusivo do gerenciamento de negócios. Deve servir não somente aos negócios mais também aos objetivos da sociedade”.

Já diferenciando o marketing social do marketing, Zaltman e Kotler (1971, p. 3-9) o descrevem como um processo, utilizado como ferramenta estratégica para alterações de comportamentos sociais:

Marketing social é uma estratégia de mudança de comportamento. Combina os melhores elementos das abordagens da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing.

A partir do trabalho desses autores, o marketing social passou a ser considerado um processo de gestão, que utiliza recursos e técnicas administrativas do marketing comercial para conceber, implementar e controlar um programa que tem por intuito atender uma causa ou

comportamento social. Importante ressaltar que nesse contexto, marketing comercial é definido como “Todas as ações orientadas para o lucro obtido da comercialização de um produto” (LEWIS e LITTLE, 2001, p. 166).

Esse conceito evoluiu e se confundiu um pouco mais com o conceito de marketing comercial, entretanto sempre mantendo o bem-estar da sociedade e a melhoria desse como elemento central. O próprio Kotler continuou esse processo de definição do marketing social, trabalhando em conjunto com Roberto e Armstrong.

Segundo Kotler e Roberto (1992, p. 25),

Marketing social significa uma tecnologia de administração de mudança social, associada ao projeto, à implementação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma idéia ou prática social em um ou mais grupos adotantes escolhidos como alvo. Recorre a conceitos de segmentação de mercado, pesquisa de consumidores, desenvolvimento e teste de conceitos de produto, comunicação direta, facilitação, incentivos e teoria de troca, para maximizar a resposta dos adotantes escolhidos como alvo.

Posteriormente, Kotler e Armstrong (1998, p. 11) apresentam uma evolução do conceito, enfatizando a necessidade de equilibrar a geração de lucro com as necessidades do consumidor e da sociedade:

O conceito de marketing social sustenta que a organização deve determinar as necessidades, 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... Segundo esse novo conceito de marketing social, o conceito tradicional de marketing não percebe os possíveis conflitos entre os desejos a curto prazo dos consumidores e seu bem-estar a longo prazo... O conceito de marketing social exige que os profissionais de marketing equilibrem três fatores ao definirem sua política de mercado: os lucros da organização, os desejos dos consumidores e os interesses da sociedade.

No processo de definir o que é marketing social, é propício estabelecer a grande diferença existente entre marketing social e filantropia. “Filantropia é o ato de distribuir uma parte do lucro da empresa a pedintes, como uma ajuda eventual” (TOLDO, 2002). Ou seja, filantropia não é um projeto que implica em uma devoção significativa de tempo e esforço. Já marketing social é uma escolha estratégica da empresa que desencadeia em um processo administrativo, implicando no envolvimento contínuo dos funcionários da empresa e, portanto, prescinde uma decisão e o exercício do poder sobre os mesmos.

Para entender a diferença entre marketing social e filantropia, cabe citar uma definição do que vem a ser um programa de marketing social corporativo. Tal definição apresenta esse conceito de uma forma muito direta, afirmando que um programa de marketing social corporativo existe quando os funcionários de uma empresa gastam uma parte significativa de seu tempo realizando um esforço a fim de persuadir pessoas a mudar seu comportamento para um “novo”, benéfico à sociedade:

A corporate social marketing program is an initiative in which marketing personnel who work for a corporation or one of its agents devote significant amounts of time and effort towards persuading people to engage in a socially beneficial behavior...thus, campaigns that encourage people eat right, exercise, engage in safe sex, drive carefully, and so forth can be considered corporate social programs is they are managed or co-managed (perhaps with nonprofit or government agency) by private companies (BLOMM; HUSSEIN; SZYKMAN, 1995, p. 10).

Outro conceito que também deve ser analisado é o de marketing comunitário, o qual nem sempre é diferenciado do marketing social, entretanto é discutido em separado por Zenone (2006, p. 173), que o define da seguinte maneira:

O marketing comunitário é, conceitualmente, entendido como uma atividade do marketing social, podendo ser aplicado a uma pequena coletividade geograficamente concentrada ou a uma determinada classe (classe de médicos, engenheiros, arquitetos, etc.). As ações realizadas em comunidades locais não são uma atividade recente das empresas, uma vez que fazem parte das atividades de relações públicas. Melhorar a região onde a empresa está localizada fisicamente ou por meio de seus produtos e serviços, promovendo eventos ou iniciativas de interesse de uma determinada comunidade, acaba contribuindo para um melhor relacionamento local e, conseqüentemente, para uma melhor imagem da empresa nessa comunidade.

Independentemente de se diferenciar ou não os conceitos de marketing social e de marketing comunitário, o importante é observar, que em princípio, a maioria das ações comunitárias têm uma ligação direta com atividades sociais e, portanto, ambos conceitos são tratados como variantes ou atividades de marketing social.

Quaisquer que sejam as definições adotadas para conceitos de marketing relacionados à função social do marketing, é possível entender que essa função se torna cada vez mais necessária para desenvolver a sociedade e os negócios, pois houve uma mudança drástica na sociedade, nos governos e nas empresas.

Historicamente, a maior parte das campanhas de marketing social foi emanada por organizações governamentais ou sem fins lucrativos. Até recentemente, empresas do setor privado que se dispunham a participar de campanhas de cunho social preferiam não permitir a repercussão de tais ações.

Entretanto, isso mudou. Várias empresas do setor privado vêm abraçando esforços de causas sociais. Desde então, logotipos de marcas e corporações estão ligados aos mais diferentes tipos de campanhas de marketing, desde campanhas ligadas à reciclagem até outras relacionadas à promoção do uso de preservativos.

Essa tendência deve ser mantida, visto que tanto a sociedade como as empresas identificaram os benefícios provenientes dessas iniciativas. Mostra disso é que, a partir de equalização de fatores competitivos como produtividade, flexibilidade, qualidade e capacidade de inovação, a percepção do consumidor em relação ao engajamento das organizações na resolução de problemas sociais tornou-se mais aguçada.

3.1 MARKETING INSTITUCIONAL, CULTURAL E ECOLÓGICO

Antes de abordar com maior profundidade os conceitos de marketing societal e discutir sua relação com conceitos como o de marketing de causa social, a pesquisa apresenta e discute outros três conceitos: o de marketing institucional, cultural e ecológico.

Para trabalhar o próximo conceito - marketing institucional, será importante defini-lo juntamente com o conceito de marketing comercial.

Marketing comercial refere-se às atividades de comercialização de um produto ou serviço e tem um impacto econômico direto. Ou seja, é composto por esforços mercadológicos que tem como intuito a venda de produtos ou serviços, focando seu impacto no aspecto econômico das empresas. Já marketing institucional, segundo Zenone (2006, p. 60) é: “O marketing que atua na sociedade onde a empresa está inserida fisicamente ou por meio de seus produtos, com o objetivo de garantir boa imagem da marca”.

O marketing institucional trabalha a imagem institucional de uma empresa ou marca perante a opinião pública, e visa com isso auxiliar, servir de trampolim para venda de produtos e serviços. De forma direta, o conceito de marketing institucional deve ser considerado como uma componente da estratégia de marketing das organizações, uma vez que trabalha juntamente com o marketing comercial.

Seguem explicações sobre os conceitos de marketing cultural e ecológico, que não são confundidos com o marketing social, entretanto também fazem parte das ações sociais mais comumente implementadas pelas empresas privadas, e, portanto, podem estar diretamente relacionados ao marketing social.

Marketing cultural, segundo Credidio (2002, p. 29), não é apenas o uso da cultura como uma ferramenta de comunicação, porém um agregado de atividades que visam a mudança comportamental da sociedade tendo como ponto de partida a cultura. Ou seja, ações culturais desenvolvidas por diversas organizações não deveriam ser denominadas marketing cultural, pois se ela apenas investe em atividades culturais está somente oferecendo um patrocínio.

Diferentemente disso, Zenone (2006, p. 105-108) aborda esse conceito o relacionando diretamente com as necessidades econômicas das empresas que o adotam:

Marketing cultural é um conjunto de ações que visa abrir o canal de comunicação entre empresa e mercado-alvo. Ou seja, as empresas não patrocinam projetos culturais por caridade, mas para gerar retorno sobre esse investimento... Para as empresas, marketing cultural é a comunicação por meio da arte, ou seja, um instrumento para transmitir determinada mensagem a um público específico, sem que a cultura seja atividade-fim da organização... O termo marketing cultural passa a significar um conjunto de ações planejadas que, lançando mão de ferramentas de gestão e de marketing, visa ao envolvimento da empresa com seu público direto e indireto, por meio de atividade cultural fundamentada em compromissos ético-sociais.

Antagonicamente aos outros conceitos abordados anteriormente, quando se fala de marketing cultural e de suas definições, é evidente que em certos pontos de vista o marketing cultural não tem relação com o marketing social, já em outros sim. No momento em que se define marketing cultural como um meio de comunicação para se atingir o mercado-alvo, ou seja, quando esse termo se confunde apenas com um meio de mídia, marketing cultural não está relacionado diretamente com marketing social. Isso só ocorre, quando o conceito é aplicado

como um processo que busca benefícios mútuos para a empresa e para a sociedade por meio do envolvimento cultural das organizações.

Por fim, há o conceito de marketing ecológico. Esse conceito está diretamente relacionado ao desenvolvimento econômico ecologicamente sustentável, no qual as empresas equilibram crescimento econômico (lucro), equidade social e equilíbrio ecológico (ZENONE 2006, p. 100). Uma organização que adota o marketing ecológico pode fazê-lo de diversas formas: ofertando produtos e serviços ecológicos, como acontece no “eco-turismo” ou como uma estratégia de relações públicas, ligando sua marca à causa “ecológica”. Apenas no segundo caso, o conceito está diretamente relacionado ao marketing social, pois existe uma causa social, no caso ecológica, como fim, ou seja, a qual a empresa procura servir em conjunto com sua atividade econômica (vender produtos e serviços).

3.2 MARKETING DE CAUSA SOCIAL

Quando se estuda o marketing social, ou melhor, quando se analisam ações de empresas privadas voltadas para a melhoria do bem-estar da sociedade, faz-se uso de diversos conceitos além dos acima citados. Como já mencionado anteriormente, o conceito de marketing social evoluiu ao longo do tempo. Inicialmente, a definição do marketing social foi uma crítica às definições originais de marketing, visto que essas se concentravam no consumo imediato e na satisfação de curto prazo do consumidor, sem levar em consideração impactos sociais, ambientais à longo prazo dessas atividades de marketing. Posteriormente, foram elaborados diferentes conceitos que caracterizavam diferentes formas vigentes de vincular o processo de marketing a causas sociais. Portanto, é relevante trazer como tais conceitos se relacionam com a finalidade de dirimir dúvidas ao longo deste trabalho.

Segundo Kotler (1994), marketing societal é uma ampliação do conceito de marketing, é a definição de marketing no momento em que as empresas enxergam a necessidade de satisfazer os consumidores e clientes no curto prazo e o bem-estar social no longo prazo. Ele reitera que,

O conceito de marketing societal afirma que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses do mercado-alvo e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem estar dos consumidores e da sociedade.

O conceito de marketing societal propõe que as empresas equilibrem três considerações ao estabelecer suas políticas de marketing, a saber: os lucros da empresa, a satisfação dos desejos dos consumidores e o interesse público (KOTLER, 1994, p. 43).

Como é possível analisar com base nesse conceito, marketing societal não é sinônimo de marketing social. O conceito de marketing social, como trazido por Zaltman e Kotlet (1971), se refere a utilização de conhecimento e técnicas de gestão de marketing com o intuito de gerar mudanças de comportamento na sociedade. Ambos consideram o interesse público como uma variável a ser administrada, entretanto a tratam de maneira diferente. Nesse trabalho, o conceito de marketing social será tratado como um processo contido dentro de um novo estágio do marketing que é o marketing societal, um estágio que adiciona a sociedade no escopo de trabalho do marketing.

Finalmente, analisando a relação entre marketing social e de causa social, é evidente que esses conceitos apresentam disparidades significativas, apesar de serem muitas vezes erroneamente usados como sinônimos.

Partindo dos conceitos trazidos por Zenone (2006, p. 64-70), já há uma diferença a ser ressaltada entre marketing social e marketing de causa social. Quando uma empresa faz uso de ações sociais em conjunto com as atividades de marketing, normalmente utiliza o termo “marketing social”. Entretanto, diferentemente da forma como esse termo vem sendo empregado, o marketing social não é uma estratégia mercadológica adotada por uma organização com o objetivo de criar vínculos com a marca ou vender mais suas mercadorias ou serviços. No marketing social, o objetivo e o resultado único da ação deveria ser apenas a melhoria da comunidade na qual a empresa está inserida. Se visto dessa forma, a maioria das atividades de cunho social desenvolvida pelas organizações estaria fora desse contexto.

Segundo Van den Brink e Shröder (2006), o marketing de causa social é o esforço de marketing no qual uma empresa doa recursos a uma causa social e comunica isso aos seus consumidores potenciais, visando aumentar as vendas de seus produtos e/ou a lealdade dos consumidores a suas marcas. Essa visão define o marketing de causa social de forma pragmática, colocando-o como um processo dentro do mix de marketing para aumentar vendas e gerar lealdade de marca.

Ainda segundo Zenone (2006, p. 69-70), uma empresa que vincula sua imagem institucional, sua marca, produto, ou ainda serviço a uma determinada causa social, em busca de benefícios mútuos, ou seja, para ela e para a sociedade, está praticando marketing de causa social e não marketing social.

Marketing de causa social pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou uma marca a uma questão social relevante, em benefício mútuo. O marketing de causa social pode ser desenvolvido por meio de uma aliança estratégica entre uma empresa e uma organização filantrópica ou beneficente comprometida com a área de interesse social definida – ou a empresa pode agir diretamente em benefício da “causa” adotada.

Marketing de causa social pode ser definido como o processo de melhorar a imagem da organização, por meio de apoio e vinculação de um determinado produto, serviço ou marca a ações sociais, com o intuito de aumentar sua competitividade e sua capacidade de competir e gerar lucros. Ou seja, as empresas, além de buscarem satisfazer às necessidades dos clientes a fim de vender seus produtos, têm a consciência de se esforçar pelo bem-estar da sociedade no longo prazo e, por meio desse esforço, impulsionar a aceitação dos seus produtos no mercado.

A atitude dos consumidores em relação ao marketing de causa social também já foi estudada, como mostram Lavack e Krop (2003) e Broderick, Jogi e Garry (2003). Os primeiros autores concluíram que a aceitação de planos de marketing de causa social varia de acordo com a maturidade desse processo em determinada comunidade ou país. Por exemplo, em países onde o processo é novo como na Coreia, a atitude tende a ser menos positiva que em países onde sua adoção é antiga, como no Canadá.

Já Broderick, Jogi e Garry (2003) afirmam que o envolvimento dos consumidores com a atividade de marketing de causa social varia em função da empresa que a implementa e da causa suportada. Ressaltam que continuidade de apoio à causa e à credibilidade dos produtos e marcas da empresa adotante da atividade são diretamente proporcionais a esse envolvimento do público.

Neste trabalho, os conceitos de marketing social e de marketing de causa social serão adotados como atividades contidas dentro de um novo estágio do marketing, que é o

marketing societal, ou seja, o marketing que entende que as empresas possuem missões econômicas e sociais.

Em se tendo clareza do processo acima denominado como marketing de causa social, o qual foi apresentado como o processo organizacional que visa construir marcas e incrementar vendas por meio da vinculação de empresas e suas marcas a causas sociais, segue a análise da teoria de planejamento de marketing e, posteriormente, o estudo de caso proposto, que traz uma pesquisa sobre um plano de marketing de causa social.

CAPÍTULO 4 - PLANEJAMENTO DE MARKETING

O capítulo que aqui se inicia tem o intuito de analisar o processo de planejamento de marketing por meio da comparação de metodologias propostas por alguns estudiosos do assunto.

Ao se discutir esse processo segundo alguns autores, o trabalho busca trazer quais as práticas mais comuns na formulação de planos de marketing, apresentando como a teoria atual mostra a formulação das ações tradicionais de marketing relacionadas ao marketing mix, como propaganda, embalagem, promoções, dentre outras ações para sustentar a imagem de uma marca e gerar vendas crescentes dessas.

4.1 CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO E PLANO DE MARKETING

As empresas operam determinando que objetivos precisam alcançar para serem bem sucedidas, e também traçam um caminho de como chegar a esses resultados. Ao traçar esse caminho, as organizações buscam criar ferramentas para prever e controlar o ambiente futuro, minimizando obstáculos e aproveitando oportunidades para alcançar esses objetivos de forma mais rápida e eficiente. As organizações, pela sua própria natureza e propósito, buscam a continuidade, sendo que atingir os resultados esperados configura o motor de suas ações. Dentro desse contexto, deve ser considerada a importância da utilização pelos administradores de algumas funções gerenciais: planejamento, organização, direção e o controle, para alcançar a perpetuidade da organização e outros objetivos de negócio, como lucro, crescimento, melhoria da imagem de marca, etc.

A função do planejamento é uma das mais importantes nesse processo de busca dos objetivos de negócio, uma vez que nele se pensa o futuro da organização, determinando o que fazer, como, quando e com que recursos (TENÓRIO, 2001, p. 27).

O planejamento dentro das organizações utiliza cinco dimensões (STEINER apud OLIVEIRA, 1988, p. 20):

1. Assunto abordado: marketing, finanças, produção, etc;
2. Elementos do planejamento, tais como objetivos, estratégias, orçamento;

3. Dimensão de tempo: curto, médio e longo prazo;
4. Unidades onde o planejamento é elaborado: departamentos, subsidiárias, etc;
5. Características como estratégico ou tático, confidencial ou público, complexo ou simples.

Vale também a pena ressaltar que o planejamento é um processo contínuo dentro das organizações, uma vez que há a necessidade de revisões constantes para fazer face às mudanças no ambiente e, de outro lado, à evolução dos objetivos da organização. Assim, o processo de planejar dentro das organizações, ou seja, o processo de analisar o ambiente, estabelecer objetivos e a partir daí integrar ações para atingir esses objetivos é praticamente ininterrupto dentro das organizações. Nesse processo também devem ser considerados o impacto futuro das decisões presentes, a inter-relação das ações definidas e a importância do processo sobre o resultado.

A diferença conceitual entre planejamento e plano também deve ser esclarecida: enquanto o planejamento se configura como um processo, o plano é sua materialização. O planejamento compreende uma série de procedimentos de análise, reflexão e proposição que serão consolidados no plano. O plano, portanto, nada mais é do que a formalização do processo de planejamento (OLIVEIRA, 1988).

O alcance do planejamento pode ser entendido a partir da dimensão tempo, considerando o longo prazo – denominado planejamento estratégico e o curto prazo – chamado de planejamento tático. Quando se traz essa dimensão para o planejamento de marketing em si, observa-se que, segundo Kotler (1994, p. 93),

Planejamento estratégico de marketing desenvolve objetivos e estratégias amplas de marketing baseadas na análise da situação e das oportunidades atuais de mercado. Já o planejamento tático de marketing, delinea as táticas específicas de marketing para o período, incluindo propaganda, merchandising, fixação de preço, canais, serviços e assim por diante.

O conceito de planejamento é utilizado com denominações variadas, ora é chamado de planejamento estratégico, ora de planejamento empresarial, ora de planejamento corporativo, sem que se percebam diferenças significativas entre os respectivos conceitos. De toda forma, as empresas se utilizam desse processo administrativo como sendo o determinante das ações e objetivos a serem realizados.

Especificamente, o planejamento de marketing pode ser definido como o processo de definição dos objetivos de marketing da organização e estratégias correspondentes para atingi-los. Por objetivos de marketing entende-se participação de mercado, volume de vendas, grau de penetração e lealdade de um produto, etc.

Como ponto de partida do planejamento de uma empresa, está o plano estratégico, que pela definição trazida por Las Casas (1999), é constituído pelo somatório de outros planos, como o plano de marketing, o plano de produção, o plano financeiro e o plano de recursos humanos. Ele serve como guia para o desenvolvimento de sub-planos seguros para realizar os objetivos da organização. Em suma, sendo um dos principais produtos do planejamento de marketing, “O plano de marketing é o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de marketing” (KOTLER, 1994, p. 93).

No decorrer desse capítulo, somente uma parte do plano estratégico de uma empresa será objeto de aprofundamento: o plano de marketing. Tal aprofundamento servirá de base importante para a análise do estudo de caso a seguir.

4.1.1 Necessidade do Planejamento de Marketing

Diversos são os aspectos que contribuem para uma maior ou menor necessidade da organização desenvolver um planejamento de marketing para atingir seus objetivos.

No que tange o ambiente, algumas variáveis que influenciam o grau de necessidade são: o nível de concorrência no setor, características da legislação vigente e a entrada de novos concorrentes, entre outros fatores. Em termos de comportamento do consumidor: o grau de volatilidade do comportamento do consumidor, em relação aos seus hábitos de compra e consumo quanto ao tipo de valores associados às marcas do mercado. Por fim, em relação à oferta, são variáveis determinantes: a concepção e caracterização dos produtos, a ameaça de bens substitutos ou diferenciados e a dinâmica de preços no mercado.

Outro aspecto que não deveria contribuir para o grau de necessidade da organização desenvolver um planejamento estratégico, e, entretanto o faz, é o tamanho da organização. Muitos administradores de empresas de menor porte se eximem de fazer o planejamento

estratégico alegando que por seu tamanho diminuto esse não se faz necessário. O recomendado nesse caso é simplificar esse planejamento, mas nunca deixar de realizá-lo.

Os benefícios do uso do processo de planejamento de marketing pelas organizações referem-se às mais diversas implicações, como o adequado diagnóstico ambiental, a unificação de linguagem interna e do esforço mercadológico, a delegação dos aspectos mais operacionais para as equipes de base, liberando os níveis hierárquicos superiores para função de direção e controle, além do aspecto motivacional e de responsabilidade, pois a disseminação da informação (objetivos, estratégias, planos) cria um envolvimento junto aos funcionários, incrementando seu grau de participação e comprometimento.

4.2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE MARKETING

O processo de planejamento de marketing já foi pesquisado por muitos estudiosos, como por exemplo Kotler (1994), Westood (1996), Las Casas (1999) e Mattar e Santos (1999), os quais o discutiram com pequenas variações de conteúdo e ordenamento, sem que nenhuma etapa de maior relevância, mencionada na definição de plano de marketing que segue abaixo, tenha deixado de ser mencionada ou detalhada.

O plano de marketing pode, portanto, ser compreendido dentro do escopo organizacional e resulta de um processo discutido por diversos autores e compreendido a partir de algumas atividades semelhantes entre si, geralmente agrupadas da seguinte forma (LAS CASAS, 1999, p. 39):

√ Análise Ambiental

Análise das variáveis ambientais externas à organização, como economia, política, legislação, tecnologia, concorrência, etc., bem como das variáveis internas, como recursos financeiros, humanos, físicos, produtos e serviços. Tem como objetivo determinar como a empresa está inserida no macro-ambiente que faz parte e como que esta relação pode afetar os resultados do negócio.

√ Determinação de Diretrizes

Composta pela definição da visão, missão, objetivos e políticas. Define onde e como a organização deseja chegar.

√ Definição do Plano de Ação

Trazendo o detalhamento das atividades, atribuições de responsabilidade, como, por quem e quando serão realizadas.

√ Controle e Avaliação

Estabelecimento de mecanismos de aferição das ações, visando eventuais correções pelo gestor.

Para analisar esse processo de planejamento de marketing, abordando algumas das principais bibliografias a respeito do assunto, as próximas etapas do capítulo trarão um quadro-resumo comparando as visões de quatro pesquisadores sobre o tema e depois, detalhará as principais similaridades e diferenças entre essas definições.

O Quadro 3, mostrado na próxima página, demonstra a estrutura comparada de processos de acordo com as análises de Las Casas (1999, p. 46), Westwood (1996, p. 61), Mattar e Santos (1999, p. 61) e Kotler (1994, p. 103). Comparar esses autores nos permitirá identificar pontos comuns e, também, as principais posições antagônicas trazidas por eles.

Ao se observar as atividades que compõem o processo de planejamento de marketing segundo os pesquisadores em questão, é possível constatar que apesar de grande variação na nomenclatura, tais conjuntos de atividades podem ser considerados similares.

Para deixar mais clara essa semelhança nas atividades de cada etapa do processo de planejamento, será adotada a nomenclatura sugerida por Las Casas, e as denominações para as atividades utilizadas pelos demais autores serão agrupadas de modo a evidenciar tal similaridade.

Quadro 3 – Visões Comparativas do Planejamento de Marketing

Passo	Las Casas	Westwood	Mattar & Santos	Kotler
1º.	Análise ambiental: ameaças e oportunidades;	Estabeleça objetivos corporativos;	Reunião de informações (de mercado, do ambiente, da concorrência interna);	Situação atual (dados relevantes do mercado, produto, concorrência);
2º.	Análise de pontos fortes e pontos fracos;	Pesquisa de marketing externa;	Análise da situação (mercado, concorrência, ambiental e interna);	Análise de oportunidades (PFOA);
3º.	Determinação de objetivos;	Pesquisa de marketing interna;	Resultados da análise (fatores-chave de sucesso, potencialidades, vulnerabilidades, oportunidades, ameaças, vantagens e desvantagens competitivas, cenários e prognósticos, previsões);	Objetivos (metas de vendas, participação e lucros);
4º.	Estratégia de marketing: público-alvo, posicionamento e estratégia do composto;	Análise de potencialidades e fragilidades, oportunidades e ameaças (PFOA);	Objetivos e Estratégias (objetivos e metas, estratégias competitivas, estratégias de mercado, produto, preço, distribuição, comunicação e de vendas);	Estratégias (definição da abordagem de marketing e da seleção de mercado-alvo para atingir aos objetivos);
5º.	Plano de ação;	Faça suposições;	Plano de ação (público-alvo, plano de mercado, produto, preço, distribuição, comunicação e de vendas, meios, responsabilidades, cronograma, controle);	Programas de ação (responde: o que será feito? Por quem? Quando? E quanto custará?);
6º.	Projeção de vendas e lucros;	Objetivos de marketing e estimativa de resultados esperados;		Controle do esforço de marketing;
7º.	Mecanismos de aferição dos resultados das atividades;	Estratégias de marketing e planos de ação;		
8º.		Definição dos planos de comunicação;		
9º.		Elaboração de orçamentos;		
10º.		Escreva o plano;		
11º.		Comunique o plano;		
12º.		Sistema de controle;		
13º.		Reveja e atualize as etapas anteriores;		

A seguir, é sumarizada a etapa da análise ambiental, classificada como a primeira dentro do processo de planejamento de marketing.

Quadro 4 – Análise Ambiental

Etapa	Foco	Las Casas	Westwood	Mattar & Santos	Kotler
Análise Ambiental	Pesquisa de marketing externa;	1ª. Etapa - Análise ambiental: ameaças e oportunidades;	2ª. Etapa - Pesquisa de marketing externa;	1ª. Etapa - Reunião de informações;	1ª. Etapa - Situação atual (dados relevantes do mercado, produto, concorrência);
	Pesquisa de marketing interna;	2ª. - Análise de pontos fortes e pontos fracos;	3ª. Etapa - Pesquisa de marketing interna;	2ª. Etapa - Análise da situação;	Inclusa na etapa acima;
	Análise PFOA;	Inclusa nas etapas acima;	4ª. Etapa - Análise de potencialidades e fragilidades/ oportunidades e ameaças (PFOA);	3ª. Etapa - Resultados da análise (fatores-chave de sucesso, potencialidades, vulnerabilidades, oportunidades, ameaças, vantagens e desvantagens competitivas, cenários, prognósticos e previsões);	2ª. Etapa - Análise de oportunidades (PFOA);
	Suposições;		5ª. Etapa: Faça suposições;		

Assim, a etapa denominada de análise ambiental engloba a percepção da evolução e nuances das diversas variáveis ambientais exógenas e incontroláveis às organizações, sendo importantes no entendimento relativo ao impacto no negócio e embasamento de adequadas estratégias para fazer frente à nova situação desenhada, bem como ali identificadas e analisadas. A partir disso, é importante considerar as mudanças relativas ao chamado ambiente econômico, político, tecnológico, legal, social, cultural e qualquer outro ambiente que potencialmente venha a impactar os negócios das organizações.

Segundo Kotler (1994, p. 158), é no macro-ambiente que as empresas devem iniciar suas análises ambientais, visando identificar oportunidades e possíveis ameaças. E esse consiste em todos os atos e forças, que afetam as operações e o desempenho da empresa. “O macro-

ambiente consiste em seis grandes forças: demográfica, econômica, natural, tecnológica, política e cultural”.

O ambiente demográfico mostra as taxas de crescimento populacional e as variações em termos de faixas etárias, etnias, formação educacional, padrões de moradia, tendências de fluxos migratórios, etc. O ambiente econômico se refere ao nível de renda, ao poder de compra, ao nível de poupança e consumo, ao grau de endividamento das populações, aos seus padrões de consumo, etc. O ambiente natural, por sua vez, enfatiza o nível de reservas de matérias-primas, os custos de energia, os níveis de poluição e inclui a análise dos movimentos ecológicos, etc. O ambiente tecnológico traz as tecnológicas atuais, as oportunidades de inovação, as tendências nos orçamentos de pesquisa e desenvolvimento, o nível de regulamentação nas novas tecnologias, etc. O ambiente político inclui a regulamentação das empresas, a importância dos órgãos governamentais, a dinâmica de influência junto aos governos, o nível de estabilidade política de um país, etc. Finalmente, o ambiente cultural exibe tendências em relação às maneiras de se satisfazer dos seres humanos, à linguagem mais aceita em diferentes grupos, etc.

Em suma, o papel das empresas na análise ambiental externa é entender as dinâmicas atuais do mercado, e quais são as tendências que caracterizaram as necessidades a serem atingidas no futuro. Ou seja, quais são as ameaças e oportunidades apresentadas no ambiente para a organização.

Igualmente importante no processo de análise ambiental é a análise do ambiente interno: o histórico das operações da organização, incluindo informações das vendas por cliente, produto, região, margens de lucro, participação de mercado, especificações de produtos e serviços. Analisar o passado, observando tendências entre causas e conseqüências, pode ser muito valioso no processo de planejar.

A pesquisa interna pode ser definida como a análise dos recursos endógenos à organização (financeiros, humanos, físicos, competências), bem como o portfólio de produtos e serviços. O produto dessa etapa constituirá nas potencialidades e fragilidades da organização.

Uma das condições determinantes ao sucesso de qualquer processo de planejamento diz respeito à adequação, a qual poderá significar a desejada otimização dos recursos e dos resultados almejados. A leitura crítica e isenta das condições efetivas da organização no que

tange aos recursos financeiros, humanos e físicos para se estruturar, com o intuito de atingir os objetivos a serem discutidos no decorrer desse capítulo, evidenciará as competências e fortalezas da organização em comparação à concorrência, assim como trará os pontos a serem melhorados.

Las Casas (1999), Westwood (1996), Mattar e Santos (1999) e Kotler (1994) citam como resultado esperado da análise ambiental a determinação das potencialidades e das fragilidades da empresa, assim como das oportunidades e das ameaças existentes para a mesma. Esse produto é denominado, por Westwood (1996, p. 61), como “Análise PFOA”.

A caracterização e a qualificação do ambiente no qual a organização está inserida, embora exaustivamente analisada no decorrer do processo, é suscetível de modificações até a efetiva implementação do plano de ação integrante aqui no processo estudado.

A próxima etapa tratada por Las Casas (1999, p. 39) é denominada de determinação de diretrizes, na qual o processo de planejamento explicita a visão, assim como estabelece objetivos e metas. O Quadro 5 abaixo sumariza essa etapa segundo os mesmos autores.

Quadro 5 – Determinação de Diretrizes

Etapa	Foco	Las Casas	Westwood	Mattar & Santos	Kotler
Determinação de Diretrizes	Objetivos da corporação;		1ª. Etapa: Objetivos corporativos;		
	Objetivos e metas;	3ª. Etapa: Determinação dos objetivos;	6ª. Etapa: Objetivo de marketing e estimativa de resultados esperados;	4ª. Etapa: Estabelecimento de objetivos e metas;	3ª. Etapa: Objetivos (metas de vendas, participação e lucros);
	Estratégias;	4ª. Etapa: Estratégia de marketing: público-alvo, posicionamento e estratégia do composto;	7ª. Etapa: Desenvolva estratégias de marketing;	5ª. Etapa: Desenvolvimento de alternativas estratégicas;	4ª. Etapa: Estratégias (definição da abordagem de marketing e da seleção de mercado-alvo para atingir aos objetivos);

O primeiro ponto a se destacar nessa etapa do planejamento, ao se comparar os autores acima citados, é a falta comum da missão como uma etapa específica da fase de determinação de

diretrizes. Uma hipótese que se pode levantar para justificar essa prática é o fato de que necessariamente os objetivos de marketing devem estar alinhados com a missão da empresa, ou seja, assumindo-se isso, a missão aqui se torna desnecessária, pois esses objetivos estariam automaticamente em linha com essa missão empresarial.

A representação mais usual dessa fase utiliza instrumentos como previsão de vendas e orçamento de vendas, combinados com indicadores de performance organizacional como o crescimento de vendas, aumento de participação, aumento de penetração e/ou lealdade da marca, retorno sobre capital investido, etc. Idealmente, os objetivos devem ser formalizados em termos quantitativos e qualitativos, específicos e mensuráveis, será discutido mais a frente nesse capítulo. A sua tradução quantitativa é muitas vezes denominada de meta.

Dentro do processo de determinação das estratégias de marketing, é necessário fazer uso de algumas sub-etapas como: definição de público-alvo, posicionamento da marca ou produto, ou ainda, serviço; e das escolhas dentro do denominado composto de marketing (KOTLER, 1994), ou seja, dentro do conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. É importante ressaltar que o composto de marketing é também definido como “os 4 P’s” – produto, preço, praça (“distribuição”) e promoção, sendo que essas variáveis possuem sub-variáveis, como mostra a lista abaixo, cujo melhor acoplamento contribuirá para uma maior qualidade do processo de planejamento de marketing, além de resumir a essência do objetivo da utilização do marketing enquanto ferramenta central do gerenciamento de organizações.

Os “4 P’s” do composto de marketing podem ser detalhados conforme Kotler (1994, p. 98), considerando os pontos descritos a seguir. O “P” de produto inclui como as dimensões definem a variedade de produto, a qualidade, o design, as características, o nome de marca, a embalagem, os tamanhos existentes, os serviços agregados ao produto final, as garantias e devoluções, ou seja, os direitos no pós-venda.

Já a dimensão preço é definida levando-se em conta as seguintes variáveis: a determinação da lista de preços, os descontos, as condições de pagamento (por exemplo, parcelamentos), o prazo de pagamento e as condições de crédito.

O “P” de praça, que se refere as variáveis relativas às políticas de distribuição do produto, é definido a partir da definição dos canais de atuação, da cobertura de distribuição, do sortimento ofertado, da localização, dos níveis de estoque e dos meios de transporte a serem utilizados. Por fim, o “P” de promoção é determinado quando da definição de diretrizes para a promoção de vendas, a propaganda, a força de vendas, as relações públicas e os esforços de marketing direto.

As estratégias são definidas para implementar como executar os objetivos e as metas definidas anteriormente. Devem ser descritas de forma a esclarecer os modos como os objetivos serão alcançados e se diferem das táticas pelo seu detalhamento e alcance em relação ao tempo.

As estratégias de marketing estão subordinadas à missão, à visão e às estratégias organizacionais, que podem assumir diferentes características e objetivos, conforme assinala Mañas (1993), no quadro abaixo:

Quadro 6 – Características e Objetivos das Estratégias Organizacionais

Concentração em um único negócio: Empresa dirige todas suas energias a um único alvo, não se dispondo a diversificar o foco e desviar recursos para outras áreas.
Joint-venture: Parceiros se associam, um ou mais oferecem seus mercados e outros oferecem seu capital ou conhecimento.
Retração: Visa a sobrevivência pela redução de custo em busca de aumento de produtividade.
Integração Horizontal: Concentração do capital da empresa via compra ou associação de empresas similares.
Integração Vertical: A empresa inicia a produção de produto ou serviço que faz parte da cadeia de valor entre seu mercado de matéria-prima e seu consumidor final.
Diversificação: Significa passar a comercializar uma nova linha de produtos ou serviços, se aproveitando ou não da sua tecnologia e recursos humanos atuais, com o intuito de aumentar o faturamento e/ou, a lucratividade e/ou diminuir o risco da organização.
Inovação: Desenvolvimento de uma nova tecnologia que aumente a aceitação de um produto.
Desinvestimento: Retirada de recursos financeiros e/ou humanos de determinada fatia do negócio que se torna desinteressante para a organização.
Liquidação do negócio: Fechamento da empresa para minimizar perdas.
Parceria: Ter um parceiro em qualquer etapa do negócio, desde a produção até somente a comercialização.

Fonte: Mañas (1993, p. 156).

Entretanto, há muitas outras formas de se olhar para a estratégia nas organizações. Westwood (1996) propõe que as estratégias podem ser classificadas como de defesa, de desenvolvimento ou de ataque, sendo que todas elas são de um desses tipos ou da combinação de dois ou mais tipos.

As estratégias, em suma, definem caminhos de como se chegar aos objetivos estabelecidos, determinando onde focar os recursos da organização. Esses objetivos, como também ocorre com as estratégias, devem estar subordinados à missão e à visão da organização. Há várias formas de classificá-los e de determinar se eles têm boa qualidade, ou seja, se ajudarão no processo de planejamento e, portanto, administração da organização. Segundo Mattar e Santos (1999, p. 127), a qualidade dos objetivos pode ser determinada em função das suas seguintes características:

- Quantitativos – objetivos devem ser quantitativos sempre que possível;
- Realísticos – objetivos devem ser passíveis de serem atingidos;
- Claros – objetivos devem usar uma linguagem de fácil assimilação;
- Hierárquicos – objetivos devem ser hierarquizados conforme a sua importância;
- Consensuais – objetivos devem ser alinhados com todos os níveis da empresa;
- Desafiadores – objetivos devem criar unidade e motivação na organização;
- Consistentes – objetivos devem ser fazer sentido, quando analisados em conjunto ou isoladamente;
- Flexíveis – objetivos devem ser passíveis de reformulação quando as condições do mercado a fazem necessária;
- Divulgados – objetivos devem ser amplamente comunicados para gerar comprometimento dentro da organização.

Os objetivos devem demonstrar, de preferência de maneira quantitativa, onde a organização quer chegar, servindo de indicador da saúde da empresa, mostrando se esta está na direção correta ou não. Deve ser uma ferramenta simples e direta de comunicação para todos os níveis da organização, facilitando a auto-análise dos empregados sobre seu plano individual de trabalho, ou seja, podendo indicar se o trabalho de cada um está em linha com o ponto final que a empresa deseja alcançar. Da mesma forma que as estratégias, muitos autores trazem pesquisas à respeito dos objetivos ou metas dentro do processo de planejamento. Todavia, as características trazidas da listagem acima servem de bom resumo para esse assunto.

Prosseguindo com o roteiro proposto por Las Casas (1999, p. 39), a fase seguinte a ser analisada dentro do planejamento de marketing é a definição do plano de ação. Mais uma vez, segue abaixo o quadro que resume a visão dos autores analisados, comparando essa terceira fase desse processo.

Quadro 7 – Plano de Ação

Etapa	Foco	Las Casas	Westwood	Mattar& Santos	Kotler
Definição do Plano de Ação	Plano de ação;	5ª. Etapa: Plano de ação;	7ª. Etapa: Plano de ação;	5ª. Etapa: Elaboração do plano de ação;	5ª. Etapa: Programas de ação (responde: o que será feito? Por quem? Quando? E quanto custará?);
		6ª. Etapa: projeção de vendas e lucro;	8ª. Etapa: Defina planos de comunicação;		
			9ª. Etapa: Elabore Orçamentos;		

O plano de ação é uma etapa do planejamento de marketing, que tem como característica ser complexo, completo e muito rico em detalhes. Nenhum dos autores acima citados traz esse detalhamento de maneira satisfatória, restringindo-se a analisar o plano de ação ainda de forma mais geral.

Esse detalhamento nessa fase se faz necessário, devido à importância de se especificar a natureza das atividades indispensáveis para tornar realidade as estratégias definidas na etapa anterior. Nessa fase, devem-se desenvolver quais são as ações táticas e operacionais, como, por exemplo, qual plano de promoção de vendas, de distribuição física, de políticas de ação, de políticas de preços, etc. Analogamente ao realizado na etapa de determinação das diretrizes, o detalhamento dessas atividades se apóia na análise das variáveis do composto de marketing com correspondentes ações para cada uma delas.

Essas ações táticas e operacionais contemplam uma abordagem de cunho eminentemente executiva, privilegiando o curto prazo, mapeando os detalhes, o momento de execução, e quem será responsável por determinada ação (WESTWOOD, 1996).

O formato do plano de ação é praticamente um resumo das atividades pretendidas para o período. Embora resumido, deve ser compreendido por todos aqueles que tenham alguma função executiva ou operacional dele dependente. Deve conter uma linguagem clara, simples e direta; as responsabilidades por cada uma das atividades e os resultados pretendidos. O grau de detalhamento do plano, entretanto, deve ser divulgado somente conforme a responsabilidade atribuída a determinado empregado. Este é um dos motivos para estruturar o plano em sub-planos: suas varias partes podem ser entregues a cada um dos gestores responsáveis (LAS CASAS, 1999).

O plano de ação compreende também o detalhamento das ações, não somente em relação às atividades inerentes às variáveis do composto de marketing, mas, sobretudo, devem especificar os recursos financeiros, materiais, produtivos e humanos necessários ao desempenho destas atividades. A quantificação dos recursos, a atribuição de responsabilidades e a expectativa dos prazos necessários para cada uma das atividades propostas deverão ser consolidadas no formato de demonstrativos financeiros e/ou orçamentos, conforme nomenclatura e estrutura de trabalho da organização em questão. De forma simplificada, as receitas provenientes da venda de bens e serviços e, de outro lado, as despesas decorrentes desta atividade e ainda as derivadas do esforço em atingir os objetivos propostos. Se os custos necessários à implementação das estratégias representarem um valor superior ao da receita marginal obtida pelas vendas adicionais previstas na execução do plano, não há sentido em implantá-lo. “Um bom plano de marketing deve ser: objetivo, realista, coerente e completo” (MATTAR; SANTOS, 1999, p. 205).

É nessa fase do planejamento de marketing que se deve exercitar com mais ênfase o esforço de otimizar as receitas e de minimizar as despesas, tornando o mais eficiente possível cada unidade monetária investida no composto de marketing. O plano de ação, além de ser chave no processo de excelência da execução no mercado das estratégias previamente estabelecidas, tem a função de garantir que o investimento tenha o retorno desejado pela organização, o qual deve estar explícito no objetivo do plano de marketing.

O último agrupamento de atividades sugerido por Las Casas (1999) é o controle e avaliação, na qual o processo estabelece mecanismos de implantação, comunicação aos públicos envolvidos, controle e avaliação de todo o processo, conforme ilustrado no quadro comparativo das visões dos diferentes autores analisados.

Quadro 8 – Controle e Avaliação

Etapa	Foco	Las Casas	Westwood	Mattar& Santos	Kotler
Controle e Avaliação	Comunicação e implantação;	7ª. Etapa: Mecanismos de aferição dos resultados das atividades;	10ª. Etapa: Escreva o plano;	Atividades mencionadas sem corresponder a uma etapa do processo;	6ª. Etapa: Controle do esforço de marketing;
	Controle e atualização;		11ª. Etapa: Comunique o plano;		
			12ª. Etapa: use um sistema de controle;		
			13ª. Etapa: Reveja e atualize;		

Essa etapa do planejamento de marketing na visão dos autores acima estudados se preocupa mais com a formalização do processo de planejamento, ou seja, na necessidade de documentar as ações previstas e detalhadas anteriormente. Conforme mencionado, o plano é a materialização do processo, ou seja, o conteúdo, a escrita e o documento físico das idéias trabalhadas na fase anterior.

Aqui, deve ser incluído um sistema de acompanhamento das ações, com o objetivo de estabelecer padrões, medir o desempenho e propor medidas para corrigir os desvios do padrão (WESTWOOD, 1996). Os controles, no entender de Drucker (apud MATTAR; SANTOS, 1999) devem ser econômicos, significativos, apropriados, congruentes, precisos no tempo, simples e operacionais. Um modelo simples e aparentemente eficaz é a proposta de Kotler (2000, p. 714):

Quatro etapas envolvidas: primeira, a gerência estabelece metas mensais ou trimestrais. Segunda, monitora seu desempenho no mercado. Terceira, determina as causas de grandes desvios no desempenho. Quarta, toma ações corretivas para eliminar a diferença entre metas e desempenho.

Outras duas preocupações com a formalização do plano de ação e que afetam diretamente seu controle e avaliação são: a forma de apresentação e o estabelecimento do mecanismo de controle.

Vale mencionar Westwood (1996, p. 239) nos cuidados necessários com a forma do plano de ação. O autor afirma:

Inicie cada seção completa em uma página... Quando agrupar os pontos-chaves, use espaços duplos... Não tente abarrotar de números uma página...

Não reduza o tamanho do documento usado no plano a um ponto que dificulte a leitura...Use tamanho razoável de fonte de letras ao imprimir... Se o plano for muito longo, ele não será lido; dessa forma, seja implacável e elimine textos desnecessários... Não use um palavreado profissional que não possa ser entendido por todos aqueles que receberão o plano, e certifique-se de colocar em toda a sua forma quaisquer abreviações quando elas aparecerem pela primeira vez.

A forte preocupação com a forma de apresentação do plano vem pelo mesmo motivo anteriormente citado, quando aqui é tratada a etapa de determinação de diretrizes: todos os envolvidos no plano devem ser capazes de compreender os detalhes das atividades para poder comunicar a seus subordinados e também para que possam ter um alto nível de comprometimento com ele.

No que tange mecanismo de controle, a preocupação é com a efetividade no processo de comparação dos resultados esperados versus aqueles obtidos, visando eventuais correções dos caminhos trilhados e uma constante atualização. Assim como a comparação entre o previsto e o realizado, ferramenta básica do controle de gestão organizacional, a própria mutação ambiental exige esta atualização como sendo uma forma de realimentação de um sistema interagindo com outros sistemas, que constituem os ambientes internos da organização e externos à mesma.

4.2.1 Roteiro para Planejamento de Marketing Adotado

Na revisão da literatura sobre planejamento estratégico de marketing desenvolvida por Las Casas (1999), Westwood (1996), Mattar e Santos (1999) e Kotler (1994), ficou evidente que todos esses autores possuem uma visão similar sobre esse processo organizacional. Essa revisão demonstrou alto grau de consenso entre esses autores sobre as principais etapas e o conteúdo necessário para um satisfatório planejamento de marketing.

Norteando-se por essa conclusão, o processo de planejamento de marketing que será considerado como referência para o estudo de caso apresentado no próximo capítulo será baseado no agrupamento de atividades, sugerido por Las Casas (1999, p. 39), e no detalhamento do composto de marketing realizado por Kotler (1994, p. 98).

A seguir, tem-se uma breve descrição desse processo segundo Las Casas (1999, p. 39). Esse processo é composto por quatro etapas: (1) a análise ambiental; (2) a determinação de diretrizes; (3) a definição do plano de ação; e (4) o controle e avaliação do processo.

A análise ambiental é composta pela análise das variáveis ambientais externas à organização, como economia, política, legislação, tecnologia, concorrência, etc, bem como pela análise das variáveis internas, como recursos financeiros, humanos, físicos, produtos e serviços. Tem como objetivo determinar como a empresa está inserida no macro-ambiente que faz parte e como que esta relação pode afetar os resultados do negócio. Como resultado dessa análise devem ser detectadas as ameaças e as oportunidades para a empresa, assim como os seus pontos fortes e fracos.

A determinação de diretrizes é composta pela definição da visão, objetivos e estratégias. Define onde e como a organização deseja chegar. Nessa etapa está contida a determinação das estratégias de marketing, que são formuladas por meio da definição de público-alvo, do posicionamento da marca e das escolhas dentro do denominado composto de marketing. Segundo Kotler (1994), o composto de marketing é formado pelas escolhas em relação ao produto (variedade, qualidade, design, embalagem, etc.), preço (descontos, condições, etc), distribuição (canais, cobertura, estoque, etc.), e a promoção (propaganda, relações públicas, promoção de vendas, etc).

A etapa seguinte, a definição do plano de ação, é a etapa do planejamento de marketing que especifica as atividades indispensáveis para tornar realidade as estratégias definidas na etapa anterior. O detalhamento dessas atividades se apóia na análise das variáveis do composto de marketing com correspondentes ações para cada uma delas, especificando os recursos financeiros, materiais, produtivos e humanos necessários ao desempenho destas atividades.

A etapa final abordada por Las Casas (1999) é o controle e avaliação, na qual há o estabelecimento de mecanismos de aferição das ações, visando eventuais correções pelo gestor.

Nesse capítulo se discutiu como decorre o processo de planejamento de marketing; qual é o conteúdo dos planos de marketing; e se foi determinado um roteiro de processo de planejamento marketing como referência para análise do estudo de caso. O próximo passo da

dissertação é apresentar o estudo de caso, no qual se discutirá como as empresas formulam planos de marketing vinculados a causas sociais e se pesquisará como o marketing de causa social agrega valor às empresas que o adotam.

CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASO

O capítulo apresenta o estudo de caso realizado com a marca de fraldas descartáveis Pampers da Procter & Gamble do Brasil. Essa empresa adota planos de marketing de causa social com o objetivo de agregar valor a seus produtos e a marca em questão. O estudo discutirá como o marketing de causa social atinge esse objetivo, pesquisando como esses planos de marketing são formulados e quais benefícios eles vêm gerando para essa empresa.

O capítulo está estruturado da seguinte forma: primeiramente será apresentada a empresa escolhida para o estudo; na segunda parte, serão apresentadas as principais constatações da análise sobre a formulação dos planos de marketing de causa social e seus resultados, as quais foram averiguadas nas entrevistas com gerentes e diretores da marca e na análise de documentos da empresa.

5.1 HISTÓRICO E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A Procter & Gamble (P&G) foi fundada na cidade de Cincinnati nos E.U.A. em 1837 por William Procter e James Gamble para competir com outras 14 concorrentes no mercado de velas e sabões.

Em 1850, ou seja, completados 22 anos de parceria entre Willian e James, a P&G, iniciada com U\$ 7.192, já vendia U\$ 1 milhão e empregava 80 pessoas. Em 1890, a P&G já comercializava mais de 30 tipos de sabão e constituía uma organização extremamente inovadora. Foi a primeira organização no mundo a desenvolver laboratórios de pesquisa e a instituir um programa de participação nos lucros para seus empregados. Nesse mesmo ano, foi fundada a primeira planta fora dos Estados Unidos, situada em Ontário no Canadá. Com essa inauguração, a P&G dava seu primeiro passo rumo à internacionalização.

Em 1945, a P&G já era uma empresa de U\$ 350 milhões com produtos extremamente populares tanto no mercado americano como no canadense. Daí para frente, a organização enfocou um processo de expansão internacional, começando negócios no México, depois na Europa e no Japão. Em 1945, a P&G fazia negócios em 23 países, faturando U\$ 11 bilhões, 35 vezes mais que em 1890.

A partir de 1980, a organização vivenciou o período de crescimento mais intenso da sua história. Duas importantes mudanças marcaram esse período. Primeiramente, a companhia emergiu como uma relevante competidora no mercado de cuidados com a saúde, por meio da aquisição da Norwick Eaton Pharmaceuticals em 1982 e da Richardson – Vicks em 1985, e no mercado de cosméticos e fragrâncias, adquirindo Noxell, Max Factor e Ellen Betrix no final dessa década. A segunda mudança foi o uso de sua força global para estabelecer um networking em pesquisa e desenvolvimento por meio dos seus centros de conhecimentos na Europa, no Japão e na América Latina.

Hoje, a P&G atua em mais de 160 países, possui cerca de 130.000 empregados e fatura aproximadamente U\$ 70 bilhões, sendo líder mundial em diversas categorias como detergentes (Tide), xampus (Pantene), absorventes higiênicos (Always), fraldas descartáveis (Pampers), barbeadores (Gillette), batatas fritas (Pringles) e produtos antigripais (Vick Vaporub).

Apesar de atuar na América Latina a 60 anos, a Procter & Gamble só entrou no Brasil em 1988, adquirindo a empresa Perfumarias Phebo S.A., a qual possuía uma unidade fabril em Belém do Pará. Logo após a aquisição da Phebo, a empresa iniciou um processo de introdução de suas marcas globais no mercado brasileiro – Pert Plus no segmento de cuidados com cabelo e Pampers no segmento de fraldas descartáveis. Antes da aquisição acima citada, os produtos da Procter & Gamble eram comercializados no país por meio de agentes de vendas, representantes independentes responsáveis por importar as mercadorias de outros países do nosso continente. Nesse período, a empresa não realizava investimentos na comunicação e construção de suas marcas no mercado brasileiro. Essa atividade era exercida de forma independente pelos importadores, o que tornava a comunicação mais focada no canal varejista e não nos consumidores.

A P&G introduziu sua tecnologia internacional na área de absorventes após adquirir duas marcas locais: Ela e Livre & Atual, em 1993. Alguns produtos com décadas de tradição no Brasil, como Hipoglós, a linha Vick e Metamucil, também passaram a ser comercializados pela P&G, que consolidou as marcas, reforçando sua participação no mercado de medicamentos do Brasil.

Em 1995, foi inaugurada a nova unidade fabril na cidade de Louveira – SP, dando início ao processo de consolidação das unidades fabris da empresa, pois substituiu os centros de produção de fraldas em Tamboré – SP e de absorventes em Itaquaquecetuba – SP. Esse processo se encerrou em 1997 com a transferência da produção de xampus e condicionadores, que era realizada na cidade de São Paulo.

O ano de 1996 foi marcado pela compra da unidade de detergentes para roupas e louças da Bombril e das marcas Quanto, POP, ODD Fases e Finish. Essa representou um dos maiores investimentos da P&G no Brasil.

As últimas duas aquisições globais da P&G também afetaram diretamente o nível de seu comprometimento com o Brasil devido às grandes participações de ambas empresas (Wella e Gillette) no mercado brasileiro. Vale ressaltar que tanto a marca Koleston da Wella como a Gillette são líderes de mercado em seus segmentos de atuação.

Nesses últimos 10 anos no Brasil, a empresa vem aumentando consideravelmente seus investimentos e suas participações no mercado brasileiro, chegando a atingir a liderança de várias categorias nas quais compete no Brasil, como por exemplo, fraldas, absorventes externos, pomadas anti-assaduras, anti-gripais e barbeadores. Hoje, a Procter & Gamble atua no Brasil com sede na cidade de São Paulo e opera 4 unidades fabris: em Louveira, São Bernardo do Campo, Manaus e Salvador.

Especificamente em relação à categoria de fraldas descartáveis, a P&G atua no Brasil com a marca global Pampers. A marca Pampers é a maior marca da P&G no mundo e também no Brasil, onde ela possui a liderança de participação de mercado com cerca de 30% das vendas.

A estrutura organizacional da P&G no Brasil é baseada em unidades de negócio separadas por marcas, nas quais a marca é gerida por um time multifuncional liderado pelo seu respectivo diretor de marketing. Esse time multifuncional é formado por profissionais das áreas de finanças, *trade-marketing*, produção e pesquisa de mercado. Além das unidades de negócios separadas por marcas, existem as estruturas organizacionais de logística e vendas, que também estão divididas em times multifuncionais, os quais atendem determinados conjuntos de clientes varejistas e atacadistas.

Nessa estrutura organizacional, o planejamento de marketing é realizado por marcas de forma independente uma das outras, ou seja, cada marca gerenciada pelo departamento de marketing realiza seu planejamento, estabelecendo seus objetivos, suas estratégias, seus planos de ação e seus mecanismos de controle e avaliação.

5.2 ANÁLISE DE DADOS

O processo de planejamento de marketing da Procter & Gamble do Brasil para a marca Pampers foi realizado visando abranger o horizonte de 2005 a 2008. Entretanto, os objetivos e estratégias foram estabelecidos para o biênio de 2006 e 2007.

A análise do planejamento de marketing da marca Pampers e do seu plano de marketing de causa social será realizada por meio de sua comparação com o padrão prognóstico teórico apresentado no capítulo anterior em sua seção 5.2.1.

5.2.1 Planejamento de Marketing da Marca Pampers

O planejamento de marketing da marca Pampers foi realizado por meio de um processo de trabalho composto das seguintes etapas: sessões de trabalho com membros do time gerencial da marca e parceiros externos, como agências de publicidade e de pesquisa de mercado, análise de estudos de tendência do mercado de fraldas brasileiro e latino americano, e relatórios da consultoria Kaiser Associates, contratada para fazer uma análise sobre o ambiente competitivo do mercado de fraldas brasileiro.

A seguir, é apresentado um resumo das principais conclusões advindas desse processo de planejamento de marketing. Essa seção do capítulo se concentrará em apresentar e discutir a análise ambiental e os objetivos e estratégias da marca Pampers, as quais apontaram a adoção do marketing de causa social como uma oportunidade e, por consequência, como um plano de ação.

5.2.1.1 Análise Ambiental

A análise ambiental elaborada para marca Pampers foi realizada em duas grandes etapas: a primeira compreendendo análises do ambiente externo no qual a empresa está inserida e dos seus recursos internos; e a segunda delineando oportunidades e ameaças presentes no mercado brasileiro de fraldas.

Na primeira etapa o macro-ambiente foi analisado levando-se em consideração seis variáveis que o compõe: aspectos demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos e culturais. Essa análise foi em grande parte baseada nos estudos de tendências sobre o mercado de fraldas brasileiro e no estudo sobre o ambiente competitivo do mercado de fraldas brasileiro desenvolvidos pela empresa Kaiser Associates.

Na análise do ambiente demográfico, as conclusões se concentraram no entendimento das tendências de crescimento vegetativo, de formação educacional das mães brasileiras e dos fluxos migratórios dentro do Brasil. Foram ressaltados alguns pontos nessa fase da análise: a diminuição das taxas de natalidade no Brasil, o aumento gradativo da escolaridade das mães brasileiras e a estabilização dos fluxos migratórios no Brasil. Importante ressaltar, que um aspecto eventualmente relevante não foi investigado a fundo nessa análise: as tendências sobre faixa etária das mães brasileiras.

Quando analisado o ambiente econômico, as variáveis predominantemente analisadas se focaram nas perspectivas de inflação, de desvalorização do real e de taxa de juros. A análise foi consideravelmente concentrada em responder quais seriam as implicações para futuros investimentos de marketing e em capital produtivo no Brasil conforme a estimativa das três variáveis acima mencionadas. As principais conclusões sobre o ambiente econômico foram: a confirmação de uma perspectiva futura positiva com taxas de inflação e juros decrescentes combinadas com uma estabilidade do câmbio em relação ao dólar. Entretanto, nesse último ponto as conclusões da análise ressaltam sua pequena confiabilidade devido ao passado recente da moeda no Brasil (KAISER ASSOCIATES, 2005, p. 2-5).

A análise do ambiente tecnológico foi extremamente focada em responder quando tecnologias de fraldas hoje já adotadas em países desenvolvidos poderiam ser trazidas para o Brasil. Adicionalmente a esse aspecto, foi analisado o futuro do suprimento de uma

determinada matéria-prima: o gel, isso devido a sua grande importância na composição da fralda e sua preocupante escassez no mercado mundial. Como consequência do escopo dado para a análise do ambiente tecnológico, as conclusões sobre esse tema não abrangeram perspectivas de inovação, e acabaram se tornando mais uma análise de viabilidade econômica de tecnologias já existentes.

O principal produto dessa análise foi a conclusão de que com as atuais perspectivas de câmbio e taxa de juros, em breve, as tecnologias hoje adotadas nos países desenvolvidos poderão ser trazidas para o Brasil. Quanto ao suprimento de gel para fraldas descartáveis, a conclusão foi que não deve ser restringido para o mercado brasileiro devido a sua grande relevância – hoje o terceiro maior mercado mundial.

A análise política se enfocou em questionar a estabilidade política do Brasil e perspectivas sobre o comportamento tributário dos governos. Dentro da análise do macro-ambiente, a análise política foi a mais superficial, restringindo-se a confirmar a estabilidade das estruturas do Estado de Direito brasileiro e a continuidade das disputadas fiscais entre Estados componentes da União. Uma outra conclusão importante dessa análise foi a constante atuação das empresas em ações sociais, visando superar deficiências geradas por um Estado ainda muito ausente em áreas muito relevantes como a saúde e a educação (KAISER ASSOCIATES, 2005, p. 2-5).

Por fim, na análise do macro-ambiente foi observado o ambiente cultural, no qual foram tratados aspectos como a aceitação de produtos descartáveis pelos brasileiros e seus hábitos de higiene pessoal, fortemente influenciados pelo seu arcabouço cultural. As principais constatações trazidas nessa seção foram que as mães brasileiras são fortes adotantes de produtos descartáveis e de conveniência; e que os hábitos de higiene pessoal dos brasileiros são muito relacionados a construir uma imagem positiva sobre si mesmo. No caso específico das mães, manter seu bebê sempre limpo e cheiroso por meio da constante troca de fraldas é um sinal evidente de que se é uma boa mãe.

Observando essa primeira parte da análise ambiental realizada pela Procter & Gamble para a marca Pampers, foi possível destacar que a empresa adotou nessa fase do processo de planejamento de marketing uma forma de análise em linha com a recomendada na teoria revisada no capítulo anterior. Entretanto, vale ressaltar que dentro dessa análise alguns

aspectos de grande importância como as tendências de inovação, não foram consideradas com a devida profundidade.

Após a análise do macro-ambiente se seguiu uma análise dos recursos endógenos da empresa, seus recursos financeiros, humanos, físicos, suas competências e seu portfólio de produto. Nessa fase da análise ambiental, o principal foco foi dado à comparação dos recursos financeiros, do portfólio de produto e das competências da empresa versus seus principais concorrentes. Assim como na análise do macro-ambiente, essa etapa da análise ambiental foi em grande parte baseada no estudo sobre o ambiente competitivo do mercado de fraldas brasileiro, desenvolvido pela empresa Kaiser Associates. Adicionalmente a esse estudo, foram analisados relatórios gerenciais internos da Procter & Gamble. Alguns tipos de relatórios utilizados foram: relatórios financeiros, relatórios sobre performance de produto e sobre imagem de marca.

Os recursos financeiros foram analisados em relação aos principais concorrentes (*Kimberly Clark e Aloés & Aloés*). A análise buscou determinar a suficiência de recursos para investimentos em marketing e capital. Na análise de investimentos de marketing, foi observada a disponibilidade de recursos para dois dos principais compostos do *mix* de marketing: investimentos em mídia de massa e em promoções no ponto de venda. Já na análise dos recursos de investimento de capital, foi averiguada a existência de recursos para aquisição de dois tipos de linhas de produção, cujos custos são muito diferentes: linhas novas e linhas usadas, que atualmente são unidades produtivas de países desenvolvidos.

No estudo sobre os recursos financeiros disponíveis em relação aos principais concorrentes, as constatações mais relevantes foram: a existência de um alto risco de insuficiência de recursos para investimento em marketing devido à política interna da Procter & Gamble de atingir no Brasil níveis de lucratividade mais altos que a concorrência, e uma perspectiva de suficiência de recursos financeiros para aquisição de linhas usadas, disponíveis em grande número pela Procter & Gamble S.A. Quanto à análise da situação da concorrência sobre a suficiência de recursos financeiros para aquisição de linhas de produção, foi concluído que a vantagem competitiva que possuem é o menor custo por linha devido à utilização de um padrão tecnológico menos custoso (KAISER ASSOCIATES, 2005, p. 4-8).

Na análise do portfólio de produtos existentes na marca Pampers, a principal fonte de informações foram testes internos da Procter & Gamble, que comparam a performance dos seus produtos versus da concorrência por meio de experiências reais de uso das fraldas descartáveis. Além disso, esses mesmos testes analisam o espectro de benefícios oferecidos por esse portfólio versus à concorrência, averiguando a satisfação dos consumidores com esses produtos antes e após o uso dos mesmos. Esses testes são internamente chamados de teste de conceito e uso de produto.

As principais conclusões provenientes da análise do portfólio de produtos da marca Pampers se concentram nos seguintes pontos: em geral o portfólio de produtos é superior em qualidade e variedade; entretanto os competidores estão evoluindo rapidamente com seu portfólio e tendem a igualar o nível das ofertas da marca Pampers nos próximos anos. Além disso, esses principais competidores possuem uma maior facilidade para manufaturar e comercializar produtos de menor preço absoluto. É importante destacar que no atual mercado brasileiro de fraldas as denominadas fraldas de menor preço representam cerca de quarenta por cento das vendas anuais.

No quesito competências, os aspectos analisados foram a imagem da marca Pampers, a capacidade de distribuição eficiente dos produtos do portfólio, a capacidade de realizar parcerias com organizações que endossem a marca Pampers e a imagem da organização junto aos consumidores.

Nesse último quesito analisado dentre os recursos endógenos da empresa, as conclusões que mais se destacaram foram: a forte e superior imagem da marca Pampers em comparação aos seus competidores, principalmente no que tange benefícios funcionais como capacidade de absorção e conforto (EQUITY SCAN, 2006); a maior eficiente capacidade de distribuição dos produtos do portfólio nos mercados de auto-serviço e a menor eficiência em mercados tradicionais; e a alta da capacidade de realizar parcerias com instituições que gozam de alta credibilidade junto aos consumidores brasileiros. Também vale ressaltar, que foi averiguado que a marca institucional P&G não é reconhecida pelos consumidores, uma vez que toda a divulgação de seus produtos no Brasil e no mundo é realizada por meio das marcas que possui, e não da sua identidade institucional.

Comparando a análise do ambiente interno realizada para marca Pampers com a sugerida por Las Casas (1999), foi possível concluir que apesar da adoção dessa etapa no processo de planejamento de marketing, alguns de seus aspectos mais relevantes não foram considerados. Diferentemente do recomendado pelo autor, a análise de recursos endógenos não conteve as análises específicas sobre recursos físicos e humanos.

5.2.1.2 Análise PFOA

A etapa seguinte da análise ambiental realizada no planejamento de marketing da marca Pampers foi a análise de potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças. Essa análise foi desenvolvida a partir dos pontos levantados no item anterior. O procedimento para a elaboração dessa análise foram três sessões com gerentes e diretores da P&G responsáveis pela administração da marca Pampers no Brasil e na América Latina. Nessas sessões, foi discutida a relevância do impacto de cada uma das conclusões aferidas na análise ambiental interna e externa sobre o negócio de Pampers no Brasil.

Abaixo, segue uma lista com as principais potencialidades e fragilidades da organização detectadas com base na análise apresentada no item anterior desse capítulo:

- Potencialidades da organização:
 - Disponibilidade de recursos financeiros suficientes para investimentos na expansão da capacidade produtiva;
 - Atual posse de um portfólio de produtos com fraldas de melhor performance e de uma variedade maior, a qual cobre uma gama maior de necessidades do consumidor;
 - Posse de uma imagem de marca superior a dos competidores. A marca Pampers é considerada pelos consumidores como uma marca confiável e de alta qualidade;
 - Alta capacidade de distribuição nos canais alimentar e farmacêuticos de auto-serviço;
 - Alta credibilidade da marca Pampers junto a outras marcas e instituições valorizadas por seus consumidores potenciais.

- Fragilidades da organização:
 - Menor disponibilidade de recursos financeiros para investimentos em marketing versus a concorrência devido à necessidade de maiores margens de lucratividade;
 - Menor flexibilidade e maior custo quando comparado à concorrência na fabricação de fraldas descartáveis de baixo preço (parte relevante das vendas desse mercado);
 - Posse de uma marca que tem uma imagem superior versus à concorrência, entretanto essa imagem está muito baseada nos benefícios funcionais (absorção, conforto, etc.) oferecidos pela marca. Logo, uma conexão emocional com os consumidores ainda se caracteriza como uma fragilidade da marca Pampers.

Outras potencialidades e fragilidades foram detectadas na análise dos recursos internos, e as consideradas pelos executivos como mais importantes são as listadas acima. O processo seguido nas sessões de trabalho para determinar o grau de importância dos fatores de potencialidade e fragilidade acima apontados, foi composto por uma atribuição de notas individuais para esses fatores e uma posterior discussão em grupo para estabelecer os mais relevantes. Esse mesmo processo foi implementado para determinação da lista de oportunidades e ameaças apresentadas abaixo:

- Oportunidades para a organização:
 - Mercado consumidor com crescente escolaridade, logo mais receptivo a receber produtos e mensagem que explorem benefícios mais complexos;
 - Rápido aumento da capacidade de produção devido à estabilidade econômica;
 - Possibilidade da melhoria dos produtos ofertados pela marca Pampers no Brasil por meio da adoção de tecnologias já existentes nos países desenvolvidos, também fruto da estabilidade econômica;
 - Oportunidade de estreitar o vínculo emocional da marca Pampers com seus consumidores devido a sua já conquistada alta credibilidade no mercado.
- Ameaças à organização:
 - Restrita flexibilidade para aumento de preços em um ambiente econômico de baixa inflação;

- Concorrência apresenta uma maior disponibilidade de recursos financeiros para investimento de marketing, para investimentos em fortalecimento de suas marcas e aumento de suas vendas;
- Viabilidade para a concorrência trazer para o mercado brasileiro fraldas de melhor qualidade, o que juntamente com o fortalecimento de sua imagem de marca pode aumentar significativamente seu grau de preferência dentre os consumidores;
- Concorrência com melhor *know-how* para manufatura e comercialização de fraldas de menor preço absoluto.

A realização de uma análise com objetivo de determinar as potencialidades, as fragilidades, as ameaças e as oportunidades existentes no negócio foi compatível com a base teórica apresentada na seção 4.2.1 do capítulo anterior.

Após a análise ambiental, na qual fatores exógenos e endógenos foram estudados com o intuito de determinar os pontos fortes e fracos da organização, assim como as oportunidades e as ameaças que se apresentam para a empresa, a próxima etapa desse capítulo apresenta as diretrizes da empresa que foram desenvolvidas com base nas descobertas da análise ambiental. Essas diretrizes estabelecem a visão, os objetivos e estratégias da marca Pampers. Enfim, estabelecem para onde, quando e como a organização deve caminhar.

5.2.1.3 Determinação de Diretrizes

A Procter & Gamble, como já esclarecido anteriormente, realiza a administração de suas marcas em unidades de negócios divididas por marcas, as quais são independentes. Logo, muitas diretrizes (visão, objetivo e estratégias) são estabelecidos por marcas. A seguir, seguem essas diretrizes da empresa para a marca Pampers no Brasil.

Dentro do planejamento de marketing de Pampers no Brasil foi definida a visão para essa unidade de negócio da Procter & Gamble: Pampers Brasil é a melhor empresa de cuidados com bebê, sendo devotada ao desenvolvimento saudável dos bebês. Pampers melhora a vida de bebês e mães todos os dias.

Os objetivos da marca Pampers Brasil também foram definidos, sendo simples e diretos:

1. Pampers será a marca líder com 50% de participação de vendas no Brasil, tendo uma lucratividade igual ao dos demais países em desenvolvimento de grande porte.
2. Pampers será percebida pelos consumidores como a marca que se devota ao desenvolvimento saudável dos bebês.

Ao se analisar a visão e os objetivos da marca Pampers no Brasil, é importante destacar alguns pontos. A visão da empresa é focada no consumidor e se compromete a entregar a esse consumidor um benefício final muito mais amplo do que absorção e proteção contra vazamentos. Ou seja, o estado ideal desejado pela empresa no futuro estipulado (no caso, 2008) é muito concentrado em satisfazer o consumidor de tal forma que eleve a importância da categoria em sua vida cotidiana.

Quanto aos objetivos, esses já equilibram aspectos econômicos e a satisfação do consumidor, sendo, portanto, quantitativos, consistentes e claros. Colocam como variáveis a serem alcançadas: a porção do mercado a ser conquistada, a imagem de marca desejada e o nível necessário de lucratividade para ser competitivo internamente na Procter & Gamble. Esse último aspecto é muito comum em multinacionais, visto que empresas de países diferentes disputam internamente por recursos financeiros e físicos proveniente da matriz.

Com o objetivo de atingir a visão e os objetivos acima apresentados, o planejamento de marketing da marca Pampers estabeleceu as seguintes estratégias de marketing:

- Público-alvo
 - A marca Pampers se focará em dois grupos principais de consumidores: 1) mães de primeiro filho, com alto poder aquisitivo, que consumam produtos infantis de alta qualidade e sejam receptivas à experimentação de novidades; e 2) mães de primeiro filho, com mediano poder aquisitivo, que exijam produtos confiáveis para o cuidado com seus bebês.
- Posicionamento
 - Pampers é a marca que se preocupa com o desenvolvimento saudável dos bebês.

- Produto
 - A marca Pampers ofertará produtos de igual ou maior qualidade que seus principais concorrentes, entretanto atuando somente nos segmentos cuja lucratividade atinja o critério de sucesso estabelecido nos objetivos da marca.

- Promoção
 - Propaganda – a marca desenvolverá uma campanha que apoiará a estratégia de posicionamento e que criará uma conexão emocional com as mães brasileiras.
 - Promoção de vendas – a marca implementará promoções que gerem experimentação de seus produtos, no início do ciclo da consumidora na categoria.
 - Relações Públicas – a marca fortalecerá sua imagem por meio de parcerias com celebridades e instituições que reconhecidamente trabalhem em prol do desenvolvimento saudável dos bebês brasileiros.

- Preço
 - A marca terá um preço unitário por fralda mais alto que sua concorrência direta, desde que possua um produto e uma imagem de marca considerados superiores por seus consumidores.

As estratégias de marketing desenvolvidas para a marca Pampers possuem algumas características que valem serem destacadas: são em pequeno número, se preocupando em fazer escolhas de longo prazo em algumas das principais variáveis do composto de marketing. Além disso, são simples e centradas no consumidor, deixando o varejo em segundo plano.

Ao se comparar essas estratégias de marketing com a teoria apresentada por Las Casas (1999) e Kotler (1994), foi possível concluir que a maioria dos pontos principais dessa etapa do planejamento de marketing (público-alvo, posicionamento e escolha dentro do composto de marketing) foram cobertos pelos gerentes da marca. Entretanto, também ficou evidente que partes do composto de marketing como, por exemplo, escolhas dentro das variáveis de distribuição foram negligenciadas.

Apresentada e discutida a análise ambiental e os objetivos e estratégias da marca Pampers, a próxima seção desse capítulo aborda a etapa seguinte do planejamento de marketing: o plano de ação.

5.2.2 Plano de Ação - “Campanha Mamãe Solidária” de Pampers

Dando continuidade à análise do planejamento de marketing da marca Pampers, o estudo de caso verificou a formulação de planos de ação com o detalhamento das atividades escolhidas para serem implementadas, com o intuito de colocar em prática as estratégias desenvolvidas e, por conseguinte, atingir os objetivos estabelecidos para o negócio. A seguir, será detalhado um dos planos de ação formulados dentro desse processo de planejamento de marketing, um plano de marketing de causa social.

O procedimento utilizado para o detalhamento dos planos de ação foram sessões de trabalho subsequentes às implementadas para a elaboração da análise PFOA. Nessas sessões, estavam presentes novamente gerentes e diretores responsáveis pela marca Pampers no Brasil e na América Latina, entretanto, diferentemente, das primeiras sessões citadas, nessas também participaram a equipe de planejamento estratégico da agência de publicidade que gerencia a marca no continente.

A necessidade de desenvolver um esforço de marketing de causa social como um dos planos de ação do planejamento de marketing da marca Pampers para o biênio de 2006 e 2007, foi estabelecida pelos diretores da marca e concordada com os presidentes do negócio no Brasil e na América Latina, a partir do momento que a criação de um maior vínculo emocional com o público-alvo foi estabelecido como uma das estratégias de marketing da marca.

Abaixo, temos um quadro com o resumo de todos os planos de ação determinados para tornar realidade as estratégias definidas anteriormente. Nele será apresentado como o plano de marketing de causa social se relacionou com as estratégias de marketing. Posteriormente, serão cobertos os detalhes desse plano de ação, apresentando as peculiaridades das atividades de comunicação, promoção de vendas, alianças e preço.

Quadro 9 – Pampers: Estratégias de Marketing e Planos de Ação

Estratégias de Marketing	Planos de Ação
<p>Foco em dois grupos consumidores:</p> <p>1) Mães de primeiro filho, com alto poder aquisitivo, que consumam produtos infantis de alta qualidade e sejam receptivas à experimentação de novidades;</p> <p>2) Mães de primeiro filho, com mediano poder aquisitivo, que exijam produtos confiáveis para o cuidado com seus bebês.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar inovações tecnológicas nos produtos das versões da marca pertencentes aos segmentos de maior qualidade e preço (Pampers Activos, Total e Noturna); • Implementar esforços de comunicação para versões de médio preço focando em comunicar eficiência no atributo básico da categoria (contenção de vazamentos) e em construir credibilidade entre mães jovens;
<p>A marca Pampers ofertará produtos de igual ou maior qualidade que seus principais concorrentes, entretanto atuando somente nos segmentos cuja lucratividade atinja o critério de sucesso estabelecido nos objetivos da marca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar esforços de redução de custo de produto no segmento médio para viabilizá-lo financeiramente;
<p>Foco em construir uma conexão emocional com as consumidoras, garantindo que essas identifiquem Pampers como a marca que se preocupa com o desenvolvimento saudável dos bebês.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de um esforço de marketing de causa social ligada ao desenvolvimento dos bebês;
<p>Promoções de venda que gerem experimentação de seus produtos, no início da entrada da consumidora na categoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a experimentação dos produtos por meio de promoções de venda nos tamanhos P e M de fraldas;
<p>Fortalecer a imagem da marca por meio de parcerias com celebridades e instituições que reconhecidamente trabalhem em prol do desenvolvimento saudável dos bebês brasileiros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de um esforço de marketing de causa social em parceria com a Unicef e com uma madrinha cujo endosso seja crível para as mães brasileiras;
<p>A marca terá um preço unitário por fralda mais alto que sua concorrência direta, desde que possua um produto e uma imagem de marca considerados superiores por seus consumidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medir constantemente a performance do produto e a imagem da marca para averiguar se o preço vigente atende à estratégia formulada;

Por meio da análise do quadro acima, fica evidente a relação do plano de marketing de causa social com a implementação de importantes estratégias estabelecidas do planejamento de marketing de Pampers. Além disso, as estratégias do composto de marketing que definiram as diretrizes para comunicação junto ao público-alvo e os esforços de relações-públicas também estabeleceram diretrizes para a natureza do plano de marketing social que deveria ser formulado. Entre essas diretrizes, estão a necessidade de realizar uma parceria com a Unicef e de obter o endosso de uma celebridade que seja reconhecida e respeitada por mães de jovens e de menor poder econômico.

Analisando os planos de ação gerados para marca Pampers, foi verificado que como proposto pela revisão teórica apresentada na seção 4.2.1 do capítulo anterior, eles estão diretamente relacionados com as estratégias de marketing determinadas, e apresentam quais ações devem ser implementadas para alcançá-las.

Como próximo passo, segue o detalhamento das atividades que compõem o plano de marketing de causa social desenvolvido pela marca Pampers como um plano de ação para fortalecer sua imagem de marca por meio do fortalecimento do seu vínculo emocional com as consumidoras, garantindo que elas identifiquem a marca como preocupada em melhorar o desenvolvimento saudável dos bebês brasileiros.

Os detalhes desse plano foram adquiridos por meio de documentos gerenciais da marca e entrevistas com os responsáveis por sua elaboração. Esses documentos foram utilizados no processo interno de aprovação formal do plano de marketing de causa social denominado “Campanha Mamãe Solidária”.

√ Produto

- Embalagem: A embalagem foi modificada para comunicar aos consumidores no ponto-de-venda a existência da “Campanha Mamãe Solidária”. Abaixo figura que exemplifica uma embalagem da marca modificada para cumprir com esse intuito.

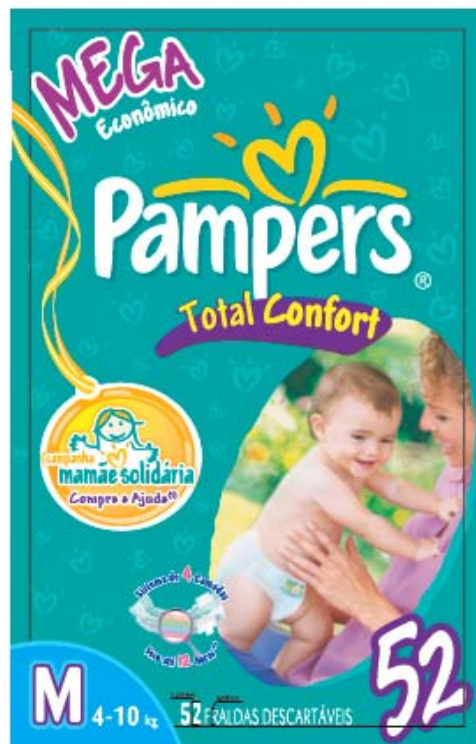


Figura 1: Embalagem de Pampers - “Campanha Mamãe Solidária”.

Fonte: Procter & Gamble.

√ Promoção

- Promoção de vendas: o plano contemplou toda a linha de produtos Pampers, a qual possui cinco versões (Pampers Activos, Pampers Noturna, Pampers Total, Pampers Naturals e Pampers Básica). A mecânica da promoção de vendas foi que ao comprar qualquer pacote de Pampers a consumidora estaria ajudando os projetos da Unicef no Brasil.
- Propaganda: a divulgação da “Campanha Mamãe Solidária” se deu por meio da utilização de mídia impressa e televisiva durante três meses. O esforço de comunicação visou transmitir para as consumidoras a mensagem que comprando Pampers o consumidor estaria ajudando o desenvolvimento de seu bebê e também de milhares de outros, uma vez que a marca Pampers contribuía com os projetos da Unicef. Abaixo figura que exemplifica a propaganda realizada em mídia impressa para divulgação da campanha.



Figura 2: Anúncio de mídia impressa - “Campanha Mamãe Solidária”.

Fonte: Procter & Gamble.

- Propaganda (continuação): Além das mídias acima mencionadas, a comunicação também se baseou fortemente na utilização de matérias de ponto-de-venda, realizados pela marca ou em parceria com os principais varejistas do Brasil. A figura a seguir exemplifica dois dos materiais criados para essa comunicação realizada em lojas.



Figura 3: Exemplos de material de ponto-de-venda - “Campanha Mamãe Solidária”.

Fonte: Procter & Gamble.

- Força de vendas: o apoio à causa social também serviu para um esforço interno de incentivo junto aos vendedores, cujo objetivo era conscientizá-los que vender Pampers era duplamente benéfico, uma vez que os ajudava profissionalmente e lhes dava a oportunidade de também colaborar com a causa apoiada na “Campanha Mamãe Solidária”.
- Relações públicas: atividades de relações públicas tiveram papel fundamental na campanha. Essas atividades possuíam o objetivo de divulgar a campanha, dar credibilidade à campanha por meio de atividades em conjunto com a Unicef e com a celebridade escolhida para representar a campanha – figura abaixo traz a atriz e apresentadora Angélica em uma dessas atividades.



Figura 4: Cobertura de imprensa do lançamento da “Campanha Mamãe Solidária”.

Fonte: Procter & Gamble.

- Marketing direto: folhetos enviados dentro das embalagens de Pampers antes e durante a vigência do plano de marketing de causa social foram utilizados como ferramenta de comunicação direta com as consumidoras, estimulando sua participação na campanha por meio de compras futuras. Abaixo segue um exemplo desses folhetos.



Figura 5: Folheto da “Campanha Mamãe Solidária”.

Fonte: Procter & Gamble.

√ Preço

- Descontos: o plano conteve um conjunto de descontos para que a promoção de vendas pudesse ser realizada com preços absolutos mais atrativos aos consumidores.

- Condição: os prazos de pagamento para varejistas e atacadistas foram estendidos, a fim de assegurar que os supermercados e farmácias estivessem suficientemente abastecidos quando do início das promoções de vendas e da comunicação de massa.

√ Praça

- Canais: a “Campanha Mamãe Solidária” aconteceu nos pontos-de-venda tanto do canal varejista alimentar como de farmácias.

Ainda no processo de detalhamento do plano de ação da “Campanha Mamãe Solidária” é relevante relatar como os investimentos de marketing foram divididos entre as diversas ferramentas do seu composto. Os principais itens do orçamento desses investimentos foram: mídia televisiva e impressa com cerca de quarenta por cento dos investimentos, atividades de relações-públicas com cerca de vinte por cento dos investimentos, atividades de comunicação nos pontos-de-venda com cerca de vinte e cinco por cento dos investimentos, descontos temporários em preço com cerca de dez por cento do investimento, e diversas outras atividades com os cinco por cento remanescentes.

Analisando o detalhamento das atividades que compuseram o plano de ação, denominado de “Campanha Mamãe Solidária”, foi possível afirmar que a Procter & Gamble contemplou na sua formulação passos importantes, como destacados por Las Casas (1999): (1) mapeou detalhes das atividades do composto de marketing a serem implementadas; e (2) determinou recursos financeiros e materiais. Entretanto, os recursos humanos necessários não são abordados com o mesmo nível de especificidade.

Uma vez terminada a descrição das principais atividades que compuseram o plano de marketing de causa social – “Campanha Mamãe Solidária”, a seguinte etapa do estudo de caso apresenta a avaliação realizada pela empresa Procter & Gamble dos resultados obtidos com tal plano de ação.

5.2.3 Controle e Avaliação - “Campanha Mamãe Solidária” de Pampers

Essa seção do capítulo visa apresentar e discutir a luz da teoria trazida por Las Casas (1999), o controle e a avaliação de um dos planos de ação do planejamento de marketing da marca

Pampers: a avaliação implementada pela Procter & Gamble sobre o plano de marketing de causa social acima apresentado. A avaliação se concentrou em medir duas variáveis como base para determinar o sucesso ou o fracasso do plano. Essas duas variáveis foram: participação de mercado e imagem da marca Pampers.

O critério de sucesso colocado para a métrica de participação de mercado foi o crescimento de participação durante o período do plano em pelo menos dois pontos percentuais versus a base anterior ao plano. Essa variável foi mensurada por meio de relatórios aferidos pelo instituto de pesquisa Ac Nielsen.

Já a variável de imagem de marca foi medida por meio de relatórios de pesquisa de uma empresa denominada Equity Scan, que é uma empresa especializada em medir o efeito de esforços de comunicação sobre a imagem de marca. A metodologia do instituto Equity Scan afere se depois de um esforço de comunicação, determinada marca passou a ser reconhecida por prometer e entregar aos consumidores específicos atributos que compõem sua imagem de marca desejada. O critério de sucesso determinado para essa variável pelos seus diretores foi de, após o plano em questão, ter a marca Pampers sendo considerada pelas consumidoras brasileiras como uma marca que ajuda o desenvolvimento saudável dos bebês, que entende as necessidades das mães brasileiras e a que possui performance superior no quesito absorção e conforto, esse último atributo já conquistado pela marca antes do plano em questão. Ou seja, o objetivo para essa variável foi adicionar à imagem da marca percepções e reações emocionais, mantendo a credibilidade já conquistada por ela e agregando associações emocionais entre a marca e as consumidoras.

Em geral, os resultados obtidos pela marca Pampers com a “Campanha Mamãe Solidária” foram satisfatórios tanto em relação ao seu objetivo de crescimento de participação de mercado quanto na melhoria de sua imagem de marca.

A participação de mercado da marca Pampers no varejo alimentar das principais regiões metropolitanas do país cresceu dois e meio pontos percentuais versus o período anterior à campanha, atingindo 32.6% de participação nas vendas do mercado (AC NIELSEN SCAN TRACK, 2007). Com esses resultados positivos, nenhuma ação corretiva ao plano de ação foi implementada para acelerar o crescimento de demanda durante a execução do plano.

Já em relação à imagem de marca os resultados também foram considerados pela gerência da marca Pampers como satisfatórios, uma vez que a marca manteve associações exclusivas na mente dos consumidores quanto a benefício relevantes, os quais foram determinados como objetivo da campanha. Conforme concluiu o estudo realizado pelo instituto Equity Scan (2007), a marca continuou sendo identificada por seus consumidores como a fralda de melhor performance no mercado, agregou à sua imagem a percepção de ser uma marca que ajuda o desenvolvimento saudável dos bebês, entretanto não foi reconhecida pelas consumidoras como uma marca que entende as necessidades das mães brasileiras.

Na entrevista realizada com o diretor da marca Pampers para América Latina, ele explicou que acredita que a razão para a marca não ser reconhecida como uma marca que entende as necessidades das mães brasileiras é o fato dos seus preços ainda serem demasiadamente altos para boa parcela do seu público-alvo:

A marca quando faz uma comunicação eficiente para se aproximar emocionalmente dos seus consumidores pode transpor pré-conceitos e criar um vínculo permanente com eles, se consegue efetivamente mostrar que além de entregar performance superior funcionalmente também enxerga as preocupações e as emoções de seus consumidores. Entretanto, romper o efeito negativo causado por ser um produto cujo preço ainda é inacessível para muitos, é uma tarefa de longo prazo. Enquanto isso não ocorre, a marca ainda pode ser vista pelos consumidores como pouco sensível às suas limitações econômicas. Serão necessários muitos planos de marketing apoiando causas sociais para abstrair ou reduzir o efeito do preço no processo de valoração de uma fralda realizado pelas suas consumidoras.

A avaliação do corpo gerencial da marca Pampers no Brasil e na América Latina considerou esse plano de marketing de causa social obteve um bom resultado, à medida que gerou crescimento imediato da demanda por fraldas, e também iniciou mudanças positivas na imagem da marca. Essa equipe deixou claro em suas entrevistas que tem o entendimento de que melhorias de imagem de marca aferidas em uma única pesquisa dois meses após a campanha, não representam mudanças permanentes nessa imagem, mas são sim indicativos de uma evolução na direção determinada pelas estratégias de marketing da marca.

Analisando o processo de controle e avaliação da campanha em questão, foi possível concluir que assim como sugere a teoria no capítulo anterior, a Procter & Gamble se preocupou em ter um sistema de aferição dos resultados confiável, baseado em institutos renomados na área, e contante, o qual permitiria, se necessário, ajustes ao plano no decorrer de sua implementação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema que se configurou como ponto de partida para investigação nesta pesquisa foi o fenômeno contemporâneo caracterizado pela busca das organizações por um novo modelo de marketing, que visa quebrar a homogeneização vigente nos mercados devido à equalização de fatores competitivos como produtividade, flexibilidade, qualidade e capacidade de inovação. Essas organizações buscam quebrar essa homogeneização por meio de novos processos de marketing, objetivando agregar valor a seus produtos, serviços e marcas.

Dentro deste fenômeno caracterizado por organizações adotando novos processos de marketing para sair do tradicional mix de marketing e assim, agregarem valor a seus negócios, existem algumas questões ainda não claramente equacionadas. A vinculação da imagem institucional de organizações ou de suas marcas a uma determinada causa social, como novo processo de marketing, tem agregado valor a essas organizações? Como são formulados os planos de marketing que vinculam marcas ou produtos a causas sociais? Essas foram algumas indagações consideradas relevantes para o entendimento desse novo fenômeno da administração em marketing.

Considera-se que o escopo desse trabalho – discutir como planos de marketing de causa social agregam valor às marcas e aos produtos – foi alcançado mediante, preliminarmente, a discussão da teoria sobre comportamento do consumidor, marketing vinculado a causas sociais e planejamento de marketing, e, finalmente, a discussão do estudo de caso.

A revisão da literatura discutiu e estruturou as diversas formas encontradas pelas organizações de explorar causas sociais como ferramentas de marketing para melhoria da imagem de suas marcas, e apresentou o processo de planejamento de marketing à luz de diferentes autores, verificando a padronização dos mecanismos utilizados nesse processo.

O estudo de caso procurou responder às questões de estudo propostas e explicadas nos procedimentos metodológicos, com o intuito de ilustrar a teoria revisada. Utilizou a técnica analítica da “adequação ao padrão” comparando as proposições teóricas que respondiam a essas questões com um caso empírico da marca Pampers da Procter & Gamble do Brasil. (YIN, 2001).

A primeira proposição teórica do estudo de caso foi a de que o marketing de causa social agrega valor às empresas por meio fortalecimento da imagem de marca de seus produtos. Muitas empresas buscam o fortalecimento da imagem de seus produtos associando suas marcas a causas sociais, utilizando esse expediente para criar um status diferenciado para suas marcas (PRINGLE; THOMPSON, 2000). A teoria constata que empresas têm utilizado com sucesso planos de marketing de causa social como ferramenta estratégica para melhorar a imagem e a lealdade a suas marcas (ZENONE, 2006). Isso ocorre, pois marcas são consideradas como promessas pelos consumidores, e a natureza e o objetivo da “promessa” da marca evoluíram de uma base essencialmente racional para uma mais emocional, e, mais recentemente, se observa que se estendeu a um território envolvendo as dimensões “éticas”.

No estudo de caso que analisou uma experiência empírica de aplicação do marketing de causa social da marca Pampers, parece acertado concluir, que, de maneira geral, houve uma adequação à proposição acima repetida. Os documentos sobre o conteúdo e a avaliação do plano de marketing de causa social analisados no estudo e os entrevistados mostraram de forma consistente que a maneira pela qual esse tipo de esforço de marketing agregou valor à empresa foi melhorando a imagem de sua marca, aproximando-a emocionalmente de seu público-alvo e criando, portanto, uma conexão emocional adicional aos vínculos meramente baseados em seus atributos e benefícios funcionais. Portanto, a marca Pampers conseguiu mesclar aspectos racionais e emocionais, o que fortaleceu seu *brand equity* (KELLER; MACHADO, 2006).

Em suma, foi possível verificar no caso analisado que a empresa obteve melhoria da sua imagem de marca e, também aumento nas suas vendas durante a implementação do plano - “Campanha Mamã Solidária”. Todavia, não foi possível averiguar se o aumento da lealdade de consumidores à marca Pampers foi um benefício do plano em questão, por consequência da inexistência de mensuração confiável realizada pela empresa sobre essa variável.

A segunda proposição teórica buscava especificar como os planos de marketing baseados em ações de cunho social eram formulados. Ela apontou que empresas formulam seus planos de marketing por meio do processo de planejamento de marketing, que é composto por quatro etapas: (1) a análise ambiental, (2) a determinação de diretrizes, (3) a definição do plano de ação, e (4) o controle e avaliação do processo (LAS CASAS, 1999). A teoria também ressaltou que na etapa de definição do plano de ação, são especificadas as atividades para

tornar realidade as estratégias definidas anteriormente. O detalhamento dessas atividades se apóia na análise das variáveis do composto de marketing (produto, preço, distribuição e promoção) com correspondentes ações para cada uma delas (LAS CASAS, 1999; KOTLER, 1994). Além disso, afirmou que planos de marketing de causa social são formulados colocando a causa social como uma ferramenta central do composto de marketing (VAN DEN BRINK; SHRÖDER, 2006).

O estudo de caso empírico mostrou que planos de marketing dessa natureza surgem e são elaborados como os demais esforços de marketing tradicional. Ou seja, esses planos são gerados por meio de um entendimento profundo das oportunidades e ameaças do ambiente no qual a empresa está inserida, e utilizam o composto de marketing para atingir os objetivos e as estratégias formulados por meio do processo de planejamento de marketing. Também vale ressaltar, que no caso analisado, tem-se um confiável sistema de aferição dos resultados que foi implantado para monitorar o desempenho do plano, como proposto na teoria. Entretanto, o estudo apresentou que a empresa, apesar de adotar um processo de planejamento de marketing similar ao revisado na teoria, deu uma importância menor a algumas variáveis desse processo, como, por exemplo, a definição de recursos humanos tanto na análise ambiental como no plano de ação de causa de marketing social.

Além disso, o estudo evidenciou que a causa social entra como ferramenta central do marketing *mix*, influenciando o posicionamento e a comunicação da marca, visto que coloca o endosso de projetos e instituições preocupadas com causas sociais no centro do benefício prometido pela marca. Finalmente, vale ressaltar outro ponto indicado pelo caso empírico que foi a formulação do plano de marketing de causa social feita de forma a assegurar que a marca Pampers mantivesse a consistência em vincular a sua imagem ao desenvolvimento saudável dos bebês – benefício final objetivado pela visão estabelecida para a marca.

Tem-se a esperança que essa pesquisa tenha colaborado para um melhor entendimento de como o marketing vinculado à causas sociais ajuda as empresas a agregar valor a suas marcas e produtos. Espera-se que esse objetivo tenha sido atingido por meio da estruturação de parcela do conhecimento sobre comportamento do consumidor e marketing vinculado a causas sociais, e de uma revisão do processo de planejamento de marketing. Além disso, acredita-se que houve uma colaboração para entender a aplicação prática desses planos como

ferramenta de construção de marca e aumento de vendas, por meio da avaliação da adequação de um caso real à teoria abordada.

É importante ressaltar que o estudo possui claras limitações, uma vez que não possibilita qualquer generalização automática (YIN, 2001). Propõe-se que sejam realizadas replicações do estudo de caso com o intuito de verificar e, potencialmente, confirmar as conclusões aferidas por meio desse estudo em particular. Essas novas replicações poderiam ser realizadas em outras empresas ou mesmo em outras marcas, objetivando aprofundar os aprendizados aqui resumidos. Com isso, seria possível aumentar a confiabilidade dos resultados desse estudo em particular. Também é sugerida a realização de pesquisas futuras que respondam às seguintes questões: a adoção do marketing de causa social melhora a imagem de marcas cuja imagem original é de oferecer produtos de qualidade inferior? A adoção contínua de uma mesma causa social em planos de marketing é mais benéfica às empresas que a adoção de diferentes causas?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. *Marcas. Brand Equity: gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Elsevier, 1991.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER. E. *Brand leadership*. New York: The Free Press, 2000.

AGUIAR. M. A. F. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Excellus, 1992.

ALONSO, A. *Ética*. Madrid: UPCO, 1994.

BRODERICK, A; JOGI A.; GARRY T. Tickled pink: the personal meaning of cause related marketing for customers. *Journal of Marketing Management*, vol. 19, p. 583-610, 2003.

BLOOM, P.; HUSSEIN, P. Y. e SZYKMAN, L. R. Benefiting society and the botton line. *Marketing Management*, vol. 4, p. 18-19, 1995.

BRAUDRILLARD, J. *A sociedade do consumo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

CAMPBELL, C. *A ética romântica e o espírito do consumismo moderno*. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

CANCLINI, N. *Consumidores e Cidadãos*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1995.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica*. São Paulo: Markron Books, 1993.

CREDIDIO, F. A. Empresas e marketing cultural. *Revista marketing Cultural*, nº 72, p. 29-30, 2002.

DAVID. S. Brand asset management: how businesses can profit from the power of brand. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 19, p. 351-358, 2002.

DRUCKER, P. The new meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, v. 26 nº 2, p. 53-63, 1984.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P.W. *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

EQUITY SCAN. Relatório de imagem de marca. São Paulo: PROCTER & GAMBLE, 2006.

FISCHER, R. M. Não basta só pagar imposto. *Edição especial Guia Exame 2004 da Boa Cidadania Corporativa*, p. 24-25, 2004.

FREITAG, B. F. *Itinerário de Antígona*. Campinas: Papiro – 1992.

GRAJEW, O. *O que é responsabilidade social*. Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Acesso: 10/Abril/ 2006.

HASTINGS, C. How Important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals. *European Journal of Marketing*, vol. 35, p. 133-153, 2001.

HERZOG, A. L. É politicamente correto e dá dinheiro. *Edição especial Guia Exame 2004 da Boa Cidadania Corporativa*, p. 14-17, 2004.

KÄNÄ, J.; HANSEN E.; JULIN H. Social Responsibility in Environment Marketing Planning. *European Journal of Marketing*, vol. 37, p. 848-871, 2003.

KAISER ASSOCIATES. O mercado de fraldas brasileiro e suas perspectivas futuras. São Paulo: PROCTER & GAMBLE, 2005.

KELLER, K. L. Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*, vol. 5, p. 7-20, 2003.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. *Gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KLEIN, N. *No Logo*. London: Flamingo, 2000.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Administração de marketing: edição do milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of Marketing. *The Journal of Marketing*, vol. 33, p. 10-15, 1969.

KOTLER, P. e ROBERTO, E. *Marketing Social – Estratégias para alterar o comportamento público*. São Paulo: Campus, 1992.

LANTOS, G. P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, vol. 18, p. 595-630, 2001.

LAVACK, A. M.; KROPP F. A cross-cultural comparison of consumer attitudes toward cause-related marketing. *Social Marketing Quarterly*, vol. 9, p. 3-16, 2003.

LAS CASAS, A. L. *Plano de Marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

LAZER, W. Marketing's Changing Social Relationships. *The journal of Marketing*, vol. 33(1)x, p. 3-9, 2003.

LEISER, M. Strategic brand value: advancing use of brand equity to grow your brand and business. *Interactive Marketing*, vol. 5, p. 33-39, 2003.

LEWIS, B.R.; LITTLE, D. *Dicionário enciclopédico de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

MAIGNAW, I.; FERRELL, O.C.; FERREL, L. A Stakeholder model for implementing social responsibility marketing. *European Journal of Marketing*, vol. 39, p. 1-12, 2005.

MAÑAS, A. V. *Gestão de Tecnologia e Inovação*. São Paulo: Érica, 1993.

MARTINS, J. R. *A natureza emocional da marca: como encontrar a imagem que fortalece sua marca*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MATTAR, F.N. e SANTOS, D. G. *Gerência de Produtos: como tornar seu produto um sucesso*. São Paulo, Atlas, 1999.

MELO NETO, F.P.; FRÓES, C. *Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark. p. 75-82. 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. de. *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 1988.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Marketing um a um: marketing na era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PRINGLE, H.; THOMPSON M. *Marketing Social: Marketing para causas sociais e construção de marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.

SHEIN, E. H. *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Prentica Hall do Brasil, 1982.

SHIFFMAN, L. G.; KANUK, L.L. *Consumer Behavior*. São Paulo: Prentica Hall, 2000.

TENÓRIO, F. G. *Gestão de ONG's: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TILL D. B.; NOWCK L.I. Towards effective use of cause related marketing alliances. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 9, p. 412-484, 2006.

TOLDO, M. Responsabilidade social empresarial. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Petrópolis, p. 71-102, 2002.

VAN DEN BRINK D.; SHRÖDER G.O. The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumer brand loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 23, p. 1-8, 2006.

VEBLEN, T. *A teoria da classe ociosa*. São Paulo: Pioneira, 1965.

WESTWOOD, J. *O plano de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, R. K. *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.

ZALTMAN, G. e KOTLER, P. Social Marketing: An approach to planned social change. *The Journal of Marketing*, vol. 35, 1971.

ZENONE, L.C. *Marketing Social*. São Paulo: Thomson. 2006.

INTERBRANDING. Disponível em <http://www.interbranding.com>. Acesso: 20/Março/2007.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)