

Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
Tânia Modesto  
Veludo de Oliveira  
Rua Joaquim Antunes, 553  
apto. 102.  
CEP. 056415-011.  
São Paulo - SP  
e-mail: tveludo@usp.br  
Artigo recebido em: 22/03/03  
Aprovado em: 04/08/03

# A COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING EM APOIO AO POSICIONAMENTO BASEADO EM CAUSAS SOCIAIS

LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DEL MARKETING EN APOYO  
AL POSICIONAMIENTO BASADO EN CAUSAS SOCIALES

INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION AS A SUPPORT  
FOR POSITIONING BASED ON SOCIAL CAUSES

*Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira*

Mestranda no Programa de Pós-Graduação  
em Administração na Faculdade de  
Economia, Administração  
e Contabilidade (FEA/ USP).  
tveludo@usp.br

*Ana Akemi Ikeda, Dra*

Professora Associada do Departamento  
de Administração da FEA/USP.  
anaikeda@usp.br

**Palavras-Chave:**  
Comportamento do  
consumidor,  
Marketing social,  
Responsabilidade social  
da empresa

**Palabras clave:**  
Comportamiento del  
Consumidor,  
Marketing social,  
Responsabilidad social de  
la empresa

**Key words:**  
consumer behavior, social  
marketing, company social  
responsibility

**RESUMO:** Este artigo versa sobre o uso das ferramentas de comunicação no marketing para causas sociais, analisando a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) em apoio ao posicionamento organizacional. O estudo tem por objetivo analisar aspectos do CIM da empresa que adota causas sociais e seus reflexos na imagem institucional e de marca. Realiza-se um levantamento documental e bibliográfico sobre os temas: "a responsabilidade social e o marketing para causas sociais", "visões e posturas do consumidor frente à responsabilidade social corporativa", "impactos da comunicação no posicionamento: a imagem institucional e a imagem de marca" e "a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) em apoio ao posicionamento baseado em causas sociais". Por meio de observações e estudo de caso, analisa-se a comunicação de uma empresa do setor de perfumaria e cosméticos que adota a causa do meio ambiente, mostrando a utilização integrada dos instrumentos de comunicação. Ao final são feitas considerações sobre o tema.

**RESUMEN:** Este artículo trata sobre el uso de las herramientas de comunicación en el marketing para causas sociales, analizando la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) en apoyo al posicionamiento organizacional. El estudio tiene por objetivo analizar aspectos de la CIM de la empresa que adopta causas sociales y sus reflejos en la imagen institucional y de marca. Se realiza un levantamiento documental y bibliográfico sobre los temas: "la responsabilidad social y el marketing para causas sociales", "visiones y posturas del consumidor frente a la responsabilidad social corporativa", "impactos de la comunicación en el posicionamiento: la imagen institucional y la imagen de marca" y "la CIM en apoyo al posicionamiento basado en causas sociales". Por medio de observaciones y estudio de caso se analiza la comunicación de una empresa del sector de perfumería y cosméticos que adopta la causa del medio ambiente, mostrando la utilización integrada de los instrumentos de comunicación. Finalmente son realizadas consideraciones sobre el tema.

**ABSTRACT:** This article investigates the use of communication tools in social cause-related marketing, analyzing Integrated Marketing Communication (IMC) as a support for organizational positioning. The objective of this study is to analyze aspects of IMC in companies that adopt social causes, and their effects on institutional and brand image.

Documentary and literature reviews were carried out on the themes of "social responsibility and social cause-related marketing", "consumer views and positions on corporate social responsibility", "the impacts of communication on positioning: the institutional image and brand image" and "Integrated Marketing Communication (IMC) in support of positioning based on social causes". Through observation, and a case study, it analyzes communication within a company in the perfume and cosmetics sector which adopts the environmental cause, demonstrating the integrated use of communication tools. At the end, it gives some considerations on the theme.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a sociedade brasileira vem se preocupando com ações de cunho social que envolvem o mundo corporativo. Parece que as empresas estão cada vez mais conscientes de seu papel como agentes sociais, cujos objetivos extrapolam a função geradora de lucros e a mera satisfação de consumidores por meio dos produtos e serviços oferecidos.

Na década passada, a qualidade eliciu como o principal meio das organizações garantirem seu espaço no mercado, o que provocou uma busca por padrões de excelência. Não obstante, nos dias de hoje, percebe-se que é preciso ir além dos atributos de qualidade para sustentar a competitividade organizacional, conforme atestam Meira e Oliveira (2001): "a qualidade passa de uma vantagem competitiva sustentável para ser algo já esperado de um produto ou de uma empresa. Diferenciais como gestão ambiental e, mais recentemente, a responsabilidade social tornam-se paulatinamente os verdadeiros diferenciadores no mercado".

Com efeito, a responsabilidade social expande-se no mundo corporativo e se apresenta como um novo desafio para as empresas no gerenciamento de suas atribuições e responsabilidades para com a sociedade e na gestão da imagem institucional e na imagem de marca. Sobre essa questão, Nickels e Wood (1999, p. 44) comentam que um dos maiores desafios organizacionais se relaciona à valorização da abordagem ética e socialmente responsável para o marketing, que interfere na condução das estratégias mercadológicas.

Desse contexto, verifica-se que as expectativas dos consumidores em relação à prática empresarial também estão acompanhando tal mudança de valores: o consumidor brasileiro está começando a exibir uma postura que anteriormente se restringia a países de maior nível cultural e educacional. Os consumidores, cada vez mais exigentes e informados, estão questionando a amplitude do papel desempenhado pelas organizações em sua esfera de atuação, demandando contribuições mais ativas e diretas da empresa na sociedade.

Frente a tais desafios e transformações, empresas que buscam diferenciação e atuam em ambientes de acirrada competitividade estão passando a adotar posicionamentos baseados em causas sociais, com vistas a fortalecer a imagem institucional e de marca.

A comunicação surge nesse cenário como um instrumento de intermediação das relações entre a sociedade e as empresas, sobretudo na divulgação das ações empresariais de caráter social. A Comunicação Integrada de Marketing (CIM), por sua vez, refere-se ao emprego coerente e conjunto das ferramentas de comunicação que apóia o posicionamento organizacional. Diante de tais considerações que envolvem a responsabilidade social e a competitividade, o posicionamento e a imagem institucional e de marca, o presente artigo tem por objetivo geral analisar aspectos da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) da empresa que adota causas sociais e seus reflexos na imagem institucional e de marca. Entre os objetivos específicos tem-se: (i) esclarecer a relação entre a responsabilidade social e o marketing para causas sociais; (ii) ressaltar visões e posturas do consumidor frente à responsabilidade social corporativa, com ênfase no consumidor brasileiro; (iii) discutir impactos da comunicação no posicionamento da empresa, sobretudo na imagem institucional e na imagem de marca; (iv) evidenciar como a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) pode apoiar o posicionamento baseado em causas sociais e por fim; (v) ilustrar o emprego da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) em uma empresa cujo posicionamento é baseado em uma causa social.

## 2. METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente estudo consiste em uma pesquisa exploratória e qualitativa. A opção por esse tipo de pesquisa é decorrente do fato dele ser apropriado para identificar características, idéias e relações que poderão ser aprofundadas em estudos futuros.

Segundo Mattar (1996, p. 19), a pesquisa exploratória permite o uso de métodos amplos e versáteis, tais como levantamentos, estudos de caso e observação informal. Gil (1991, p. 45) complementa essa afirmação, colocando que apesar da pesquisa exploratória ser bastante flexível, assume, na maioria das vezes, a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Para este trabalho, foram realizados levantamentos bibliográficos, levantamentos de fontes secundárias, um estudo de caso e observações.

A pesquisa bibliográfica envolveu basicamente uma revisão de literatura sobre os temas: (i) "a responsabilidade social e o marketing para causas sociais", (ii) "visões e posturas do consumidor frente à responsabilidade social corporativa", (iii) "impactos da comunicação no posicionamento: a imagem institucional e a imagem de marca" e (iv) "a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) em apoio ao posicionamento baseado em causas sociais". O levantamento teórico enfatizou as razões que levam uma empresa a adotar uma postura ética e a participar de questões ligadas ao bem estar social, assim como discutiu os efeitos decorrentes da postura empresarial voltada para causas sociais na imagem

da instituição ou na imagem de marca e, ainda, o papel da comunicação na construção da imagem corporativa a partir da adoção de uma causa social.

O levantamento de fontes secundárias foi realizado a partir de dados obtidos em jornais, revistas, Internet e em materiais disponibilizados pela empresa analisada. O estudo de caso abordou a empresa de perfumaria e cosméticos O Boticário que adota a causa de preservação do meio ambiente. Considerou-se também o material de divulgação utilizado na mídia e no mercado por tal empresa e, ainda, a pesquisa "Responsabilidade Social das Empresas - Percepção do Consumidor Brasileiro", realizada em parceria pelo Instituto Ethos, Jornal Valor Econômico e Indicator Opinião Pública. Além disso, no período de outubro a dezembro de 2001, foram feitas visitas a três lojas franqueadas O Boticário na cidade de São Paulo, onde seis balconistas e um gerente foram questionados sobre a postura da empresa quanto à causa social adotada. Em todas as situações descritas, procurou-se analisar aspectos da comunicação da empresa vinculados à causa social adotada, especialmente o que se refere ao uso integrado de ferramentas de comunicação.

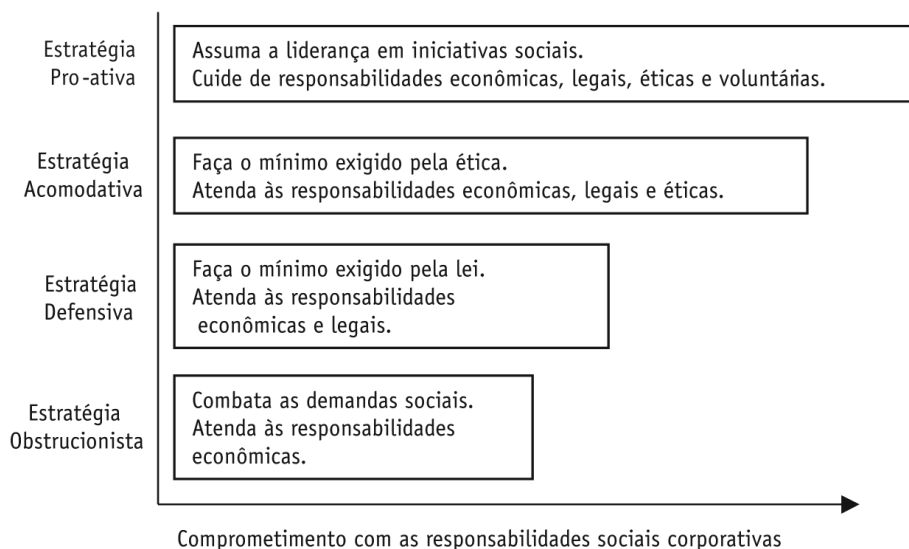
### 3. A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O MARKETING PARA CAUSAS SOCIAIS

A responsabilidade social das empresas vem se tornando um assunto muito debatido em vários setores da sociedade. Perreault Jr e McCarthy (2002, p. 26) definem a responsabilidade social corporativa como "a obrigação de uma empresa em melhorar seus efeitos positivos na sociedade e reduzir seus efeitos negativos". O termo responsabilidade social não é restrito às organizações. Esse termo se refere à preocupação com as conseqüências sociais de atos que podem afetar os interesses de outros (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 40), o que é válido tanto para pessoas como para instituições. Apesar disso, esse termo tem sido muito relacionado ao mundo corporativo em função do movimento das empresas para construir ou manter uma imagem socialmente responsável no mercado. Rabaça e Barbosa (2001) colocam que a responsabilidade social nasce de um compromisso da organização com a sociedade, que deve desenvolver uma ação ética em várias frentes, procurando harmonizar o crescimento econômico, o desenvolvimento social e o equilíbrio ecológico, ao mesmo tempo em que procura atender às expectativas de todos os públicos vinculados à organização, que envolve consumidores, empregados, fornecedores, redes de vendas, meios de comunicação, acionistas e coletividade.

Assim, para uma empresa tornar-se socialmente responsável não basta apenas evitar o que é anti-ético ou ilegal, é preciso considerar os interesses de todos os públicos que estão envolvidos direta ou indiretamente no negócio. A figura 1 ilustra essa idéia, indicando que para a organização alcançar a responsabilidade social (voluntária ou filantrópica), assumindo

uma estratégia pró-ativa em relação a sua conduta social, ela deve apresentar um alto nível de comprometimento com a sociedade, que ultrapassa suas responsabilidades econômicas, legais e éticas.

Figura 1 - Quatro estratégias de responsabilidade social corporativa - do comportamento "obstrucionista" ao "pró-ativo".



FONTE: SHERMERHORN, John R. Administração. LTC: Rio de Janeiro, 1999. p. 79

Pride e Ferrel (2001, p. 62) corroboram essa idéia, afirmando que as organizações com responsabilidade social buscam uma cidadania de marketing por meio da incorporação de preocupações econômicas, legais e filantrópicas a suas estratégias de marketing. O marketing para causas sociais é, portanto, um desdobramento da responsabilidade social no mundo corporativo, podendo ser definido "como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo" (PRINGLE; THOMPSON, 2000, p. 3).

Uma empresa que pratica o marketing para causas sociais deve fazê-lo respeitando os valores éticos presentes na conduta de organizações socialmente responsáveis. A causa social deve apresentar harmonia com vários aspectos da organização, como missão, valores, atividade produtiva e conduta empresarial. A adoção de uma causa social apenas tem sentido em organizações capazes de cumprir suas obrigações legais e que prezam a coerência de suas ações no mercado.

O marketing para causas sociais "se tornou uma forma popular de as empresas ligarem certos produtos a causas específicas e, ao mesmo tempo, ajudar os consumidores a se sentirem bem comprando em uma empresa socialmente responsável" (NICKELS; WOOD, 1999, p. 60).

#### 4. VISÕES E POSTURAS DO CONSUMIDOR FRENTE À RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O comportamento do consumidor atua como uma força propulsora no delineamento das ações e das estratégias das empresas, que procuram satisfazer suas necessidades e anseios, para gerar fidelização e estabelecer relacionamentos. Assim, o consumidor incentiva as empresas a adotarem uma postura responsável na sociedade quando passa a valorizar os produtos, os serviços e a imagem daquelas que aderem a uma causa social e atuam segundo princípios éticos.

O movimento de valorização da responsabilidade empresarial para com os interesses sociais nem sempre parte como uma iniciativa dos consumidores. Muitas vezes, são as próprias empresas quem iniciam esse processo e, aos poucos, vão convencendo os consumidores da importância de se ter uma participação ativa na sociedade. A partir dessa conscientização, os consumidores começam a valorizar práticas de ação social e de responsabilidade social das empresas e essa postura passa a se configurar como fator de diferenciação no mercado.

Dentre as tendências sobre o comportamento do consumidor anunciadas por Popcorn (1994, p. 79-85) destaca-se a S.O.S., ou Salve o Social. Segundo essa tendência, os consumidores estarão cada vez mais preocupados com a ecologia, com a educação e com a ética. A máxima da S.O.S. é que as preocupações das nações passem também a estar presentes nas preocupações das empresas. A autora cita exemplos de empresas bem sucedidas que começaram suas atividades visando prioritariamente ao social, acima da lucratividade, e foram reconhecidas e valorizadas pelos consumidores devido ao compromisso que estabeleceram com a sociedade.

Os consumidores brasileiros estão começando a criar sensibilidade para valorizar a empresa que atua de forma ética no mercado. Em países desenvolvidos, a visão da empresa como um agente transformador e responsável pela sociedade não é recente. Os países da União Européia, por exemplo, destacam-se por sua preocupação ecológica. Muitos consumidores europeus valorizam produtos cujas técnicas de fabricação não prejudicam o meio ambiente ou cujos investimentos são destinados à preservação ambiental.

No Brasil, percebe-se que o consumidor também está sendo influenciado pela prática de ação social das empresas em suas decisões de compra. Em 2001, O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social realizou um levantamento para averiguar a percepção do consumidor brasileiro frente à responsabilidade social das empresas, a partir de uma pesquisa quantitativa em nove regiões metropolitanas do país. A pesquisa mostrou que sob o ponto de vista de 35% dos consumidores brasileiros, o papel desempenhado pelas grandes empresas na sociedade não se resume à

geração de lucros e de empregos, ao cumprimento das leis e ao pagamento dos impostos. Esses consumidores acreditam que a empresa deve fazer tudo isso e estabelecer padrões éticos mais elevados, ajudando a construir uma sociedade melhor para todos.

Outra constatação é que apesar da maioria dos brasileiros atribuir ao governo a responsabilidade pela melhoria das condições sociais do país, 17% acreditam que as ações empresariais são decisivas para a melhoria da situação nacional. Nesse sentido, as empresas se destacam, juntamente com as ONGs, como importantes lideranças na limpeza do meio ambiente e na preservação dos recursos naturais. A pesquisa mostrou que 16% dos brasileiros procuram, de alguma forma, prestigiar uma empresa com base em sua conduta social e 13% procuram punir as instituições que não possuem uma postura ética coerente.

Apesar dessa pesquisa ter indicado que o brasileiro está começando a recompensar o comportamento ético das organizações, em levantamento realizado por Urdan (2001, p. 13), constatou-se que o brasileiro não concorda que a empresa ética deva obter maiores lucros do que as empresas normalmente ganham. A interpretação do autor é que "talvez os consumidores não concordem que a empresa ética obtenha maiores lucros julgando que eles surgirão de maiores preços cobrados". Diante dessa questão, o autor argumenta sobre o desafio de "demonstrar aos consumidores que deve haver equilíbrio e reciprocidade nas relações de troca com o mercado", procurando esclarecer que todas as pessoas, no papel de compradores, podem fomentar a ética empresarial por meio de recompensas monetárias ou não monetárias.

Com base na visão dos autores mencionados e na interpretação da pesquisa disponibilizada pelo Instituto Ethos, é possível dizer que no Brasil o consumidor está começando a formar uma visão consciente e preocupada com as ações sociais das empresas. O marketing para causas sociais além de ajudar a empresa a alavancar sua imagem perante o consumidor, pode contribuir para a criação de benefícios em diversos setores da sociedade.

## **5. IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO NO POSICIONAMENTO: A IMAGEM INSTITUCIONAL E A IMAGEM DA MARCA**

A imagem é um aspecto importante a ser desenvolvido e protegido pela empresa, pois ela pode ser trabalhada, por meio das ferramentas de comunicação, para se tornar elemento de diferenciação e de preferência dos consumidores.

Dessa forma, pode-se dizer que a imagem institucional e a de marca são afetadas diretamente pela comunicação que a empresa estabelece com o mercado, pois é a partir da comunicação que o público desenvolve um conjunto de atitudes, crenças, percepções, sentimentos e conhecimentos sobre uma

organização ou sobre uma marca, e define, com base em todos esses fatores, uma imagem.

É possível destacar algumas peculiaridades nos conceitos de imagem institucional e imagem de marca. Barich e Kotler (1991) colocam que imagem, de uma forma geral, é definida como a soma das crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou um grupo de pessoas tem de um objeto. Já a imagem institucional, mais especificamente, para Barich e Srinivasan (1993), é a forma com que os indivíduos enxergam a empresa como um todo, incluindo o relacionamento que ela estabelece com a sociedade, sua interação com o meio ambiente, seu envolvimento com questões sociais e os benefícios oferecidos por ela à comunidade, a seus funcionários e aos demais públicos envolvidos. A imagem de marca, por sua vez, segundo Keller (1993), é o resultado das atividades de marketing que geram percepções sobre uma marca, refletindo as associações que os consumidores mantêm na memória.

Verifica-se que apesar das particularidades desses conceitos, ambos se baseiam nas percepções do mercado e podem ser influenciados pela comunicação que é estabelecida com ele, seja no caso da imagem institucional, mais voltada para a comunicação da empresa como um todo, ou no caso da imagem de marca, mais voltada para a comunicação de uma marca, que pode estar relacionada a um produto, a uma linha de produtos ou até mesmo, a uma marca corporativa, que, nesse caso, poderia coincidir com a imagem institucional.

Kotler (1993, p. 363) comenta que a imagem de uma empresa ou de uma marca é capaz de diferenciar produtos e serviços similares entre concorrentes. Para Nickels e Wood (1999, p. 54-55), dentre os critérios pelos quais uma empresa pode obter diferenciação no mercado estão os valores corporativos, capazes de atrair aqueles consumidores que se identificam com a filosofia da organização. Critérios de diferenciação baseados em valores são sustentados principalmente por meio da imagem construída pela empresa no mercado, em que a organização expõe sua filosofia de atuação, extrapolando as ações comerciais e se envolvendo em questões que afetam a sociedade de uma forma direta.

Quando os consumidores se identificam com uma empresa ou com uma marca significa que eles compartilham de valores comuns percebidos por meio de suas imagens, criando uma atitude favorável que pode influenciar suas decisões de compra a favor de determinada organização.

Para Kotler (1998, p. 97) "não consumimos produtos; consumimos a imagem que temos deles", e nesse aspecto, a comunicação tem uma contribuição fundamental na formação da imagem da instituição ou da marca. A construção da imagem é, portanto, um processo lento que necessita ser monitorado constantemente. Cabe às ferramentas de comunicação a tarefa de construir na mente do consumidor uma proposta



associada à marca ou à instituição, prezando a coerência entre as ações da empresa e aquilo que é comunicado ao mercado, principalmente no que diz respeito a imagens associadas a causas sociais.

## **6. A COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING (CIM) EM APOIO AO POSICIONAMENTO BASEADO EM CAUSAS SOCIAIS**

A comunicação das empresas pode ser realizada por uma série de ferramentas, dentre as quais se destacam a propaganda, a publicidade e relações públicas, a promoção de vendas, o marketing direto e a venda pessoal. A comunicação das empresas pode ainda ir além dessas ferramentas tradicionais. Kotler (2000, p. 570) afirma que muitos elementos, tais como o feitiço e o preço do produto, a cor e a forma da embalagem, a roupa e o comportamento do vendedor, entre outros fatores, também comunicam algo ao consumidor. Para ele "todo contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa".

Kotler (2000, p. 589) também comenta sobre a importância de se combinar as ferramentas de comunicação para se obter melhores resultados, a partir do conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) "que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalie os papéis estratégicos de uma série de disciplinas da comunicação - por exemplo, propaganda geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas - e combine-as para oferecer clareza, coerência e impacto máximo". Nassar (2001) reafirma essa idéia quando discute os novos caminhos para a comunicação. O autor coloca que a comunicação é uma ferramenta muito importante que deve ser gerida estrategicamente, envolvendo, de forma multidisciplinar, técnicas de jornalismo, relações públicas, publicidade, propaganda, promoções de vendas, recursos humanos, pesquisa e marketing. Para ele, a gestão estratégica da comunicação pode ainda auxiliar a empresa a se diferenciar em atributos que vão além da busca pela qualidade, promovendo uma verdadeira mudança cultural, cujo paradigma é a ética, o comprometimento com a cidadania, a ecologia, a qualidade de vida, o respeito aos direitos individuais e coletivos.

Acredita-se que os critérios de diferenciação das empresas no mercado estejam se modificando, passando a incluir vantagens competitivas baseadas em ações éticas e socialmente responsáveis. A empresa que detém esses novos elementos deve usar a comunicação, se possível dentro dos princípios do CIM, para desenvolver uma imagem coerente com esses novos valores. Sobre essa questão Kotler (1998, p. 94) coloca que uma alternativa para criação e desenvolvimento da marca é suscitar algo que a empresa faz de bom e para isso, é preciso criar um elo de comunicação com o mercado.

Dessa forma, a empresa que pratica o marketing para causas sociais pode se valer da comunicação para criar uma associação de sua imagem institucional ou de marca ao trabalho social que desenvolve na comunidade. Pringle e Thompson (2000, p. 189) afirmam que a campanha de marketing para causas sociais deveria ser realizada no mesmo nível, importância e peso que as demais comunicações da marca. A empresa que pratica o marketing para causas sociais pode decidir entre criar uma associação direta de sua imagem à causa social trabalhada por ela, comunicar sua ação social apenas a determinados tipos de públicos ou ainda não comunicar nada a respeito de seus projetos sociais, e não aproveitar essa causa como fator de diferenciação competitiva.

A comunicação das ações de cunho social pode trazer benefícios que ultrapassam a esfera da própria organização. A comunicação das ações sociais de uma empresa pode servir de exemplo para que outras organizações também comecem a exercer seu papel social na comunidade. A divulgação também é importante por iniciar um processo de educação do consumidor, conscientizando-o da necessidade de exigir e de valorizar empresas que atuam segundo princípios éticos.

A política de vincular a ação social à imagem da organização pode gerar dois tipos de reações no mercado: o consumidor pode considerar legítima a intenção da empresa, como pode também considerá-la como mera prática assistencialista, que tem o objetivo único de gerar mais vendas. Na primeira situação, a bandeira social poderá melhorar a imagem da empresa, já na segunda situação, só contribuirá para o seu desgaste (REINERT, 2001a).

É importante que as empresas estejam atentas para a forma com que apresentam ao público o trabalho desempenhado no campo social. REINERT (2001b) coloca que a atividade social precisa estar integrada à cultura da empresa para que ela não corra o risco de ser vista como oportunista, lembrando que os projetos divulgados devem ser consistentes, que a ação social não deve ser divulgada em excesso e que os recursos aplicados em comunicação não devem ser desproporcionais ao tamanho do investimento realizado no próprio projeto. A opinião dessa autora está de acordo com a opinião de outros executivos e estudiosos do assunto (ABARCA, 2001), que alegam que é preciso usar a mídia com discrição e que as empresas devem começar sua ação social por aquilo que sabem fazer, garantindo a coerência entre o projeto social e a sua atividade.

Em suma, é notório que a comunicação de causas sociais se baseie no conceito do CIM, que estabelece uma visão estratégica e coerente no emprego combinado de inúmeras ferramentas de comunicação, como propaganda, publicidade e relações públicas, promoção de vendas, marketing direto e venda pessoal.

## 7. ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING (CIM) DE O BOTICÁRIO EM APOIO AO POSICIONAMENTO BASEADO NA CAUSA DE PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE

O Boticário é uma empresa totalmente constituída por capital nacional, que atua no setor de perfumaria e cosméticos. A empresa trabalha por meio do sistema de franquias, possuindo uma linha de produtos bem diversificada, voltada para mulheres, homens e crianças de diversas classes sociais. A empresa também possui atuação internacional, com franquias e pontos de venda em países como Portugal, Peru, Bolívia, Paraguai e Japão.

A questão ambiental tem sido usada como alicerce para o desenvolvimento da imagem da empresa e da marca O Boticário. A identificação da marca O Boticário com o meio ambiente levou à criação da Fundação O Boticário de Proteção à Natureza, que tem por objetivo financiar projetos relacionados à pesquisa e proteção da vida silvestre, áreas verdes e unidades de conservação. Dentre suas atividades, a Fundação avalia e aprova projetos ligados ao meio ambiente com o auxílio de consultores de áreas multidisciplinares, e ainda desenvolve projetos de educação ambiental, realizando parcerias com entidades internacionais.

Apesar do foco na questão ambiental, a empresa também realiza outras atividades correlatas como a adoção de tratamento dos efluentes gerados em seu processo de fabricação, estabelecimento de um padrão na conduta de seus fornecedores para atender às necessidades de preservação e respeito à natureza, colaboração com o cultivo das plantas em extinção, participação em projetos que abrangem outros setores da sociedade e ainda, desenvolvimento de programas sociais específicos para seus funcionários.

A preocupação com o ambiente é uma orientação estratégica validada pelo setor em que a empresa atua, uma vez que a indústria de perfumaria e cosméticos utiliza matérias primas oriundas da natureza para a fabricação dos produtos. Esse fato está sendo intensificado pela demanda crescente por produtos à base de ingredientes naturais.

Por outro lado, a associação da imagem de O Boticário à natureza também valoriza aspectos em que o Brasil é reconhecido internacionalmente, devido a sua biodiversidade e riqueza natural. Essa associação pode ser benéfica, inclusive, para a expansão da rede de franquias no mercado externo, pois em alguns países, principalmente nos mais desenvolvidos, os consumidores se importam com a questão ambiental - tendência que também começa a ser verificada no Brasil. A marca O Boticário, cujo nome significa "O Farmacêutico", ou seja, aquele que prepara e dispensa fórmulas medicamentosas, é acompanhada pelo slogan

"Natural do Brasil", que também faz menção à causa ambiental e à idéia de pertencer ao Brasil. Além disso, a temática do meio ambiente é bem aceita, de uma forma geral, por todos os grupos de consumidores, o que está de acordo com a lógica da empresa de trabalhar seus produtos para diversos segmentos de mercado, dentre os quais encontram-se homens, mulheres e crianças de diferentes classes sociais.

Mesmo que as ações de marketing estejam focadas na comunicação dos produtos e de seus atributos tangíveis, a percepção da marca pelos consumidores continuará a ser norteadada pela idéia de preservação ambiental, pela sua forte associação a essa causa.

A comunicação das ações sociais - O Boticário utiliza uma variedade de ferramentas em sua comunicação, dentre as quais a propaganda, a publicidade e relações públicas, a promoção de vendas e mais especificamente o merchandising, o marketing direto e a venda pessoal.

Em sua propaganda, O Boticário utiliza mídias variadas, como outdoors, veículos impressos e televisão. Elementos ligados ao meio ambiente são bastante evidenciados nas propagandas da empresa, porém não se verifica a divulgação da causa social adotada e da Fundação O Boticário de Preservação da Natureza. Assim, é possível dizer que a preservação ambiental não é abordada diretamente na propaganda, apesar dessa ferramenta utilizar recursos como imagens, cores e temas de campanhas associadas à natureza.

Já na publicidade, a questão ambiental é muito presente. É possível verificar uma série de notícias que relacionam O Boticário às suas ações sociais. A publicidade, como uma forma não paga de divulgação, tem sido uma importante ferramenta de comunicação, conferindo maior credibilidade às informações passadas ao público. A idéia de preservação do meio ambiente tem proporcionado espaços na mídia à empresa, principalmente quando ela se destaca em algum evento ligado ao tema. Alguns exemplos de destaque que foram transformados em notícia são o prêmio Top Social que a Fundação O Boticário de Proteção a Natureza recebeu em 1999 pelo programa de reciclagem "Reduzir, Reciclar e Reutilizar" e o fato da Reserva Natural de Salto Morato, mantida pela Fundação, ter sido reconhecida pela UNESCO como Patrimônio Mundial da Humanidade. Outro exemplo de uma estratégia de relações públicas bem sucedida foi o patrocínio da Fundação O Boticário de Proteção a Natureza à edição brasileira Global da Biodiversidade, que é um documento mundial que serviu de base para as discussões da Rio 1992 e para o tratado da Biodiversidade.

Quanto à promoção de vendas, verifica-se o uso de algumas ações que vinculam a empresa à causa de preservação ambiental, sobretudo na linha infantil. Em 2001, por exemplo, foi lançada uma promoção em que a compra de um estojo da linha Boti - shampoos, águas de colônia e sabonetes

destinados à faixa etária de 3 a 7 anos - oferecia um livro de presente para crianças, com conceitos básicos sobre a preservação dos animais silvestres, dos rios, e de todo o mundo natural. Há ainda, com relação à promoção de vendas, um programa de fidelização no qual, a partir da compra do produto, a criança pode se inscrever no Clubinho Amigos do Boti, para receber materiais sobre os animais e as plantas do Brasil, além de dicas sobre a preservação da natureza.

Quanto ao *merchandising*, O Boticário realizou um projeto em seus pontos de venda com o objetivo de ressaltar um padrão arquitetônico que refletisse os conceitos de natureza, tecnologia, sonho e brasilidade. A proposta ultrapassou uma simples mudança de lay-out e originou uma nova concepção de operação para o varejo, que envolveu o posicionamento da marca por meio da comunicação no ponto de venda. Essa estratégia de merchandising valorizou a exposição dos produtos e reafirmou a associação da marca à causa social adotada. Toda a decoração foi feita em tons de azul e verde, que são cores ligadas à marca e à preservação da natureza. O projeto de iluminação, além de valorizar os produtos, levou em consideração o baixo consumo de energia, em resposta a uma preocupação da empresa de agir de forma socialmente responsável em todos aspectos ligados à questão do meio ambiente. Outro detalhe do merchandising são as cestas decorativas das lojas, produzidas com matéria-prima da Floresta Atlântica e confeccionadas pela Associação dos Artesãos do Salto Morato, onde a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza possui uma área de preservação ambiental. No marketing direto, verificou-se a utilização de duas plataformas de comunicação, sendo elas o telemarketing e o email. Informações sobre os canais de comunicação direta estão disponíveis no site da empresa e nas embalagens dos produtos. O site traz algumas informações sobre a causa social adotada e um link com o site da Fundação O Boticário de Proteção à Natureza. Os operadores de telemarketing estão instruídos a responder questões básicas relacionadas às ações que a empresa promove na área ambiental.

Em relação à venda pessoal, a empresa promoveu um treinamento aos vendedores especialmente formatado ao conceito das lojas, vinculado ao merchandising. Os funcionários das lojas recebem informações periódicas sobre as ações sociais da companhia por meio de boletins enviados aos franqueados, que entre outras instruções, também destacam as ações sociais desenvolvidas. A causa social, porém parece não ser um argumento muito explorado pela equipe de vendas, sendo enfocada somente quando a iniciativa de saber mais sobre o trabalho social da companhia parte dos próprios consumidores.

O Boticário utiliza outros recursos para sustentar o posicionamento vinculado à questão ambiental, como o nome, o formato e as embalagens

dos produtos. O nome da linha infantil "Boti" e o formato do sabonete para crianças, por exemplo, fazem menção ao boto da Amazônia. Outros exemplos são as sacolas de presente, coloridas em tons de verde e azul, que possuem em sua lateral uma explicação sobre a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza, além das próprias embalagens dos produtos que também trazem informações sobre a Fundação.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social é um tema que vem ganhando espaço nas discussões empresariais devido aos novos desafios impostos às organizações para a competição e diferenciação no mercado, abrindo espaço para a expansão do marketing para causas sociais.

Tais desafios estão relacionados a uma mudança de postura nos consumidores, que estão mais atentos às obrigações sociais das empresas. O consumidor brasileiro está modificando sua relação com as organizações, passando a valorizar novos atributos na hora de suas decisões de compra. Com isso, parece que os interesses da sociedade estão sendo considerados de forma mais intensa nas decisões empresariais, o que está promovendo um maior vínculo entre o mundo corporativo e vários grupos da comunidade brasileira.

A combinação de todos esses fatores está impulsionando a criação de posicionamentos empresariais baseados na integridade, no comprometimento e na valorização da marca e da imagem institucional. "Há alguns anos, a participação das empresas em ações comunitárias era vista com reservas ou como atitude alheia à realidade da empresa, agora não há dúvida de que esse tipo de atuação na vida social traz inúmeros benefícios para todos os lados envolvidos" (RABAÇA; BARBOSA, 2001). Muitas empresas, diante dessa situação, estão aderindo ao marketing para causas sociais e assim, criando benefícios tanto para a organização como para a sociedade, que passa a ser assistida de uma forma mais regular e mais responsável.

A valorização da postura socialmente responsável das organizações está fazendo com que os instrumentos de comunicação apareçam como importantes ferramentas para o fortalecimento da imagem, estabelecendo associações entre a marca e a causa social adotada. Verifica-se que é importante tomar alguns cuidados ao comunicar as ações sociais das empresas, de forma a valorizar ainda mais a marca e não criar no consumidor um sentimento de descrédito e ironia.

Algumas empresas estão utilizando instrumentos de comunicação de maneira coerente e conjunta, dentro dos preceitos do CIM, para divulgar o seu projeto social e obter confiança e respeito do consumidor. A empresa O

Boticário é um exemplo disso, pois utilizou, de forma combinada e estratégica, uma série de ferramentas de comunicação e conseguiu estabelecer no mercado uma forte associação de sua marca à idéia de preservação da natureza. A plena utilização do conceito do CIM por O Boticário e a conseqüente adequação de seu posicionamento é resultado da coesão no emprego das seguintes ferramentas de comunicação: propaganda, publicidade e relações públicas, promoção de vendas, marketing direto e venda pessoal. A empresa mantém uma série de projetos para sustentar essa imagem, o que confere credibilidade à sua comunicação. Além disso, adotou uma causa social coerente com sua atividade produtiva e com seus valores organizacionais. De um modo geral, percebe-se que O Boticário se utiliza de forma bastante eficiente da publicidade e do merchandising, mas que a venda pessoal poderia promover de forma mais efetiva a causa social adotada.

Com base no que foi exposto, é possível dizer que a comunicação, sobretudo quando utilizada conforme os conceitos do CIM, é uma variável importante para o posicionamento da empresa que deseja obter vantagens competitivas e fortalecer a imagem institucional e de marca por meio da divulgação de ações sociais.

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente la sociedad brasileña se viene preocupando con acciones de índole social que envuelven al mundo corporativo. Parece que las empresas están cada vez más concientes de su rol como agentes sociales, cuyos objetivos exceden la función generadora de ganancias y la mera satisfacción de consumidores por medio de los productos y servicios ofrecidos.

En la década pasada la calidad surgió como el principal medio para que las organizaciones garantizaran su lugar en el mercado, lo que provocó una búsqueda por estándares de excelencia. No obstante, en la actualidad, se nota que es necesario ir más allá de los atributos de calidad para sustentar la competitividad organizacional según testifican Meira y Oliveira (2001): "la calidad pasa de una ventaja competitiva sustentable a ser algo ya esperado de un producto o de una empresa. Diferenciales como gestión ambiental y, más recientemente, la responsabilidad social se convirtieron paulatinamente en los verdaderos diferenciadores en el mercado".

En efecto, la responsabilidad social se expande en el mundo corporativo y se presenta como un nuevo desafío para las empresas en la administración de sus atribuciones y responsabilidades para con la sociedad y en la gestión de la imagen institucional, y en la imagen de marca. Sobre esa cuestión, Nickels y Wood (1999, p. 44) comentan que uno de los

mayores desafíos organizacionales se relaciona a la valorización del abordaje ético y socialmente responsable para el marketing que interfiere en la conducción de las estrategias mercadológicas.

De ese contexto se verifica que las expectativas de los consumidores en relación a la práctica empresarial también están acompañando tal cambio de valores: el consumidor brasileño está comenzando a mostrar una postura que anteriormente se restringía a países de mayor nivel cultural y educacional. Los consumidores, cada vez más exigentes e informados, están cuestionando la amplitud del rol desempeñado por las organizaciones en su esfera de actuación, exigiendo contribuciones más activas y directas por parte de la empresa en la sociedad.

Frente a tales desafíos y transformaciones las empresas que buscan diferenciación y actúan en ambientes de aguzada competitividad están comenzando a adoptar posicionamientos basados en causas sociales, con el objetivo de fortalecer la imagen institucional y de marca.

La comunicación surge en ese escenario como un instrumento de intermediación de las relaciones entre la sociedad y las empresas, sobretudo en la divulgación de las acciones empresariales de carácter social. La Comunicación Integrada de Marketing (CIM), por su vez, se refiere al empleo coherente y conjunto de las herramientas de comunicación que apoya el posicionamiento organizacional. Ante tales consideraciones, que envuelven la responsabilidad social y la competitividad, el posicionamiento y la imagen institucional y de marca, el presente artículo tiene por objetivo general analizar aspectos de la CIM de la empresa que adopta causas sociales y sus reflejos en la imagen institucional y de marca. Entre los objetivos específicos se encuentran: (i) esclarecer la relación entre la responsabilidad social y el marketing para causas sociales; (ii) resaltar visiones y posturas del consumidor frente a la responsabilidad social corporativa, con énfasis en el consumidor brasileño; (iii) discutir impactos de la comunicación en el posicionamiento de la empresa, sobretudo en la imagen institucional y en la imagen de marca; (iv) evidenciar cómo la CIM puede apoyar el posicionamiento basado en causas sociales y, finalmente, (v) ilustrar el empleo de la CIM en una empresa cuyo posicionamiento está basado en una causa social.

## 2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

El presente estudio consiste en una investigación exploratoria y cualitativa. La opción por este tipo de investigación es decurrente del hecho de él ser apropiado para identificar características, ideas y relaciones que podrán ser profundizadas en estudios futuros.



Según Mattar (1996, p.19) la investigación exploratoria permite el uso de métodos amplios y versátiles tales como levantamientos, estudios de caso y observación informal. Gil (1991, p. 45) complementa esa observación afirmando que a pesar de la investigación exploratoria ser bastante flexible asume en la mayoría de las veces la forma de investigación bibliográfica y estudio de caso.

Para este trabajo fueron realizados levantamientos bibliográficos, levantamientos de fuentes secundarias, un estudio de caso y observaciones.

La investigación bibliográfica constituyó básicamente una revisión de literatura sobre los temas: (i) "la responsabilidad social y el marketing para causas sociales", (ii) "visiones y posturas del consumidor frente a la responsabilidad social corporativa", (iii) "impactos de la comunicación en el posicionamiento: la imagen institucional y la imagen de marca" y (iv) "la CIM en apoyo al posicionamiento basado en causas sociales". El levantamiento teórico enfatizó las razones que llevan a una empresa a adoptar una postura ética y a participar en cuestiones conectadas al bien estar social, así como discutió los efectos decurrentes de la postura empresarial dirigida a causas sociales en la imagen de la institución o en la imagen de la marca y, aún, el rol de la comunicación en la construcción de la imagen corporativa a partir de la adopción de una causa social.

El levantamiento de fuentes secundarias fue realizado a partir de datos obtenidos en periódicos, revistas, Internet y en materiales puestos a disposición por la empresa analizada. El estudio de caso abordó la empresa de perfumería y cosméticos O Boticário que adopta la causa de preservación del medio ambiente. Se consideró también el material de divulgación utilizado por tal empresa en los medios de comunicación y en el mercado y aún la investigación "Responsabilidad Social de las Empresas - Percepción del Consumidor Brasileño" realizada en conjunto por el Instituto Ethos, Jornal Valor Económico e Indicador Opinião Pública. Además de eso, en el período de octubre a diciembre de 2001, fueron hechas visitas a tres tiendas con franquicias O Boticário en la ciudad de San Pablo, donde seis vendedores y un gerente fueron cuestionados sobre la postura de la empresa en relación a la causa social adoptada. En todas las situaciones descritas se trató de analizar aspectos de la comunicación de la empresa vinculados a la causa social adoptada, especialmente lo que se refiere al uso integrado de herramientas de comunicación.

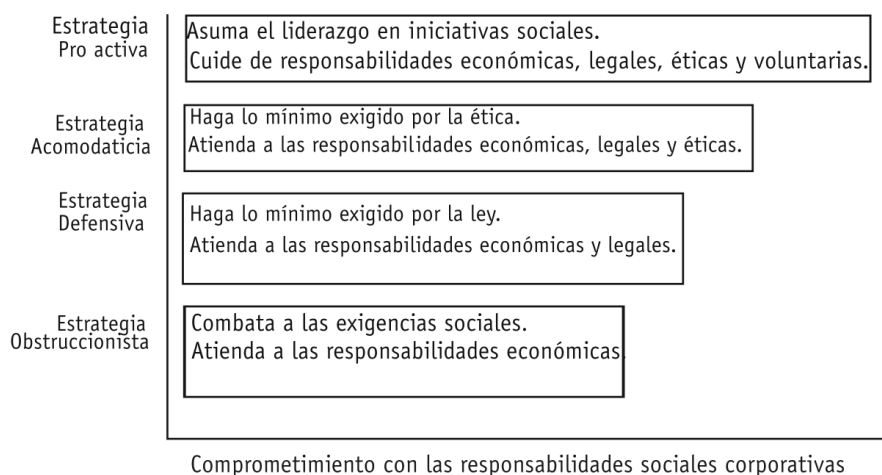
### **3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL MARKETING PARA CAUSAS SOCIALES**

La responsabilidad social de las empresas se está convirtiendo en un asunto muy debatido en varios sectores de la sociedad. Perreault Jr y

McCarthy (2002, p. 26) definen la responsabilidad social corporativa como "la obligación de una empresa de mejorar sus efectos positivos en la sociedad y reducir sus efectos negativos". El término responsabilidad social no está restringido a las organizaciones. Ese término se refiere a la preocupación con las consecuencias sociales de actos que pueden afectar los intereses de otros (CHURCHIL; PETER, 2000, p. 40), lo que es válido tanto para personas como para instituciones. A pesar de eso, ese término ha sido muy relacionado con el mundo corporativo en función de la acción de las empresas para construir o mantener una imagen socialmente responsable en el mercado. Rabaça y Barbosa (2001) afirman que la responsabilidad social nace en un compromiso de la organización con la sociedad, que debe desarrollar una acción ética en varios sectores, tratando de armonizar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico, al mismo tiempo en que trata de atender a las expectativas de todos los públicos vinculados a la organización, que abarca consumidores, empleados, proveedores, redes de ventas, medios de comunicación, accionistas y colectividades.

Así, para que una empresa se vuelva socialmente responsable no basta apenas evitar lo que es no ético o ilegal; es necesario considerar los intereses de todos los públicos que están involucrados directa o indirectamente en el negocio. La figura 1 ilustra esa idea, indicando que para que la organización alcance la responsabilidad social (voluntaria o filantrópica), asumiendo una estrategia pro activa en relación a su conducta social, ella debe presentar un alto nivel de comprometimiento que ultrapase sus responsabilidades económicas, legales y éticas.

Figura 1 - Cuatro estrategias de responsabilidad social corporativa - del comportamiento "obstruccionista" al "pro activo"



FONTE: SHERMERHORN, John R. Administração. LTC: Rio de Janeiro, 1999. p. 79

Pride y Ferrel (2001, p. 62) corroboran esa idea afirmando que las organizaciones con responsabilidad social buscan una ciudadanía de

marketing por medio de la incorporación de preocupaciones económicas, legales y filantrópicas a sus estrategias de marketing. El marketing para causas sociales es, por tanto, un desdoblamiento de la responsabilidad social en el mundo corporativo, pudiendo ser definido "como una herramienta estratégica de marketing y de posicionamiento que asocia una empresa o marca a una cuestión o causa social relevante en beneficio mutuo" (PRINGLE; THOMPSON, 2000, p. 3).

Una empresa que practica el marketing para causas sociales debe hacerlo respetando los valores éticos presentes en la conducta de las organizaciones socialmente responsables. La causa social debe presentar armonía con varios aspectos de la organización, como misión, valores, actividad productiva y conducta empresarial. La adopción de una causa social apenas tiene sentido en organizaciones capaces de cumplir sus obligaciones legales y que aprecian la coherencia de sus acciones en el mercado.

El marketing para causas sociales "se convirtió en una forma popular de las empresas en relacionar ciertos productos con causas específicas y, al mismo tiempo, ayudar a los consumidores a se sentir bien comprando en una empresa socialmente responsable" (NICKELS; WOOD, 1999, p. 60).

#### **4. VISIONES Y POSTURAS DEL CONSUMIDOR FRENTE A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

El comportamiento del consumidor actúa como una fuerza propulsora en el delineamiento de las acciones y de las estrategias de las empresas que buscan satisfacer sus necesidades y anhelos para generar fidelidad y establecer relaciones. Así, el consumidor incentiva a las empresas a adoptar una postura responsable en la sociedad cuando comienza a valorizar los productos, los servicios y la imagen de aquellas que se adhieren a una causa social y actúan según principios éticos.

El movimiento de valorización de la responsabilidad empresarial con los intereses sociales ni siempre comienza como una iniciativa de los consumidores. Muchas veces son las propias empresas que comienzan ese proceso y poco a poco van convenciendo a los consumidores de la importancia de poseer una participación activa en la sociedad. A partir de esa concienciación los consumidores comienzan a valorizar las prácticas de acción social y de responsabilidad social de las empresas y esa postura se configura como factor de diferenciación en el mercado.

Entre las tendencias en el comportamiento del consumidor anunciadas por Popcorn (1994, p. 79-85) se destaca la de S.O.S., o Salve lo Social. Según esa tendencia, los consumidores estarán cada vez más preocupados con la ecología, con la educación y con la ética. La máxima de la S.O.S. es que las

preocupaciones de las naciones comiencen también a estar presentes en las preocupaciones de las empresas. La autora cita ejemplos de empresas exitosas que comenzaron sus actividades objetivando prioritariamente lo social, más allá de las ganancias, y fueron reconocidas y valorizadas por los consumidores debido al compromiso que establecieron con la sociedad.

Los consumidores brasileños están comenzando a tener sensibilidad para valorizar a la empresa que actúa de forma ética en el mercado. En países desarrollados la visión de la empresa como un agente transformador y responsable por la sociedad no es reciente. Los países de la Unión Europea, por ejemplo, se destacan por su preocupación ecológica. Muchos consumidores europeos valorizan productos cuyas técnicas de fabricación no perjudican al medio ambiente o cuyas inversiones son destinadas a la preservación ambiental.

En Brasil se nota que el consumidor también está siendo influenciado por la práctica de acción social de las empresas en sus decisiones de compra. En 2001 el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social realizó un levantamiento para averiguar la percepción del consumidor brasileño frente a la responsabilidad social de las empresas a partir de una investigación cuantitativa en nueve regiones metropolitanas del país. La investigación demostró que bajo el punto de vista del 35% de los consumidores brasileños el rol desempeñado por las grandes empresas en la sociedad no se resume a generar ganancias y empleos, al cumplimiento de las leyes y al pago de impuestos. Esos consumidores creen que la empresa debe hacer todo eso y establecer estándares éticos más elevados ayudando a construir una sociedad mejor para todos.

Otra constatación es que a pesar de que la mayoría de los brasileños atribuye al gobierno la responsabilidad por la mejora de las condiciones sociales del país, el 17% cree que las acciones empresariales son decisivas para la mejoría de la situación nacional. En ese sentido, las empresas se destacan juntamente con las ONGs como importantes líderes en la limpieza del medio ambiente y en la preservación de los recursos naturales. La investigación mostró que el 16% de los brasileños de algún modo prestigian a una empresa con base en su conducta social y el 13% trata de punir a las instituciones que no poseen una postura ética coherente.

A pesar de esa investigación haber demostrado que el brasileño está comenzando a recompensar al comportamiento ético de las organizaciones, en un levantamiento realizado por Urdan (2001, p. 13) se constató que el brasileño no está de acuerdo con que la empresa ética deba obtener mayores ganancias de las que las empresas normalmente tienen. La interpretación del autor es que "talvez los consumidores no estén de acuerdo con que la empresa ética obtenga mayores ganancias juzgando que las mismas surjan del cobro de precios más altos". Frente a esta cuestión el autor argumenta sobre el desafío de "demostrar a los consumidores que debe haber equilibrio

y reciprocidad en las relaciones de trueque con el mercado", tratando de esclarecer que todas las personas en el rol de compradores puedan fomentar la ética empresarial por medio de recompensas monetarias o no monetarias.

Con base en la visión de los autores mencionados y la interpretación de la investigación puesta a disposición por el Instituto Ethos es posible decir que en Brasil el consumidor está empezando a formar una visión consciente y preocupada de las acciones sociales de las empresas. El marketing para causas sociales, además de ayudar a la empresa a impulsar su imagen frente al consumidor, puede contribuir con la creación de beneficios en diversos sectores de la sociedad.

## 5. IMPACTOS DE LA COMUNICACIÓN EN EL POSICIONAMIENTO: LA IMAGEN INSTITUCIONAL Y LA IMAGEN DE LA MARCA

La imagen es un aspecto importante a ser desarrollado y protegido por la empresa, pues ella puede ser trabajada por medio de herramientas de comunicación para convertirse en un elemento de diferenciación y de preferencia de los consumidores.

De este modo se puede decir que la imagen institucional y la de marca son afectadas directamente por la comunicación que la empresa establece con el mercado, pues es a partir de la comunicación que el público desarrolla un conjunto de actitudes, creencias, percepciones, sentimientos y conocimientos sobre una organización o sobre una marca y define una imagen con base en todos esos factores.

Es posible destacar algunas peculiaridades en los conceptos de imagen institucional e imagen de marca. Barich y Kotler (1991) dicen que la imagen, de un modo general, es definida como la suma de las creencias, actitudes e impresiones que una persona o un grupo de personas tiene de un objeto. Ya la imagen institucional, más específicamente para Barich y Srinivasan (1993), es la forma en que los individuos visualizan a la empresa como un todo, incluyendo la relación que ella establece con la sociedad, su intención con el medio ambiente, su desarrollo con cuestiones sociales y los beneficios ofrecidos por ella a la comunidad, a sus empleados y al demás público involucrado. Por su vez, la imagen de marca, según Keller (1993), es el resultado de las actividades de marketing que generan percepciones sobre una marca, reflejando las asociaciones que los consumidores mantienen en la memoria.

Se verifica que a pesar de las particularidades de esos conceptos ambos se basan en las percepciones del mercado y pueden ser influenciados por la comunicación que es establecida con él, sea en el caso de la imagen institucional, más dirigida a la comunicación de la empresa como un todo, o

en el caso de la imagen de marca, más dirigida a la comunicación de una marca, que puede estar relacionada a un producto, a una línea de productos o hasta mismo a una marca corporativa, que en ese caso podría coincidir con la imagen institucional.

Kotler (1993, p. 363) comenta que la imagen de una empresa o de una marca es capaz de diferenciar productos y servicios similares entre competidores. Para Nickels y Wood (1999, p. 54-55) entre los criterios por los cuales una empresa puede obtener diferenciación en el mercado se encuentran los valores corporativos, capaces de atraer a aquellos consumidores que se identifican con la filosofía de la organización. Los criterios de diferenciación basados en valores son sustentados principalmente por medio de la imagen construida por la empresa en el mercado en que la organización expone su filosofía de actuación excediendo las acciones comerciales y envolviéndose en cuestiones que afectan a la sociedad de una forma directa.

Cuando los consumidores se identifican con una empresa o con una marca significa que ellos comparten valores comunes percibidos por medio de imágenes, creando una actitud favorable que puede influenciar sus decisiones de compra a favor de determinada organización.

Para Kotler (1998, p. 97) "no consumimos productos; consumimos la imagen que tenemos de ellos", y en ese aspecto la comunicación posee una contribución fundamental en la formación de la imagen de la institución o de la marca. La construcción de la imagen es, por tanto, un proceso lento que precisa ser vigilado constantemente. Cabe a las herramientas de comunicación la tarea de construir en la mente del consumidor una propuesta asociada a la marca o a la institución, estimando la coherencia entre las acciones de la empresa y aquello que es comunicado al mercado, principalmente en lo que respecta a imágenes asociadas a causas sociales.

## **6. LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM) EN APOYO AL POSICIONAMIENTO BASADO EN CAUSAS SOCIALES**

La comunicación de las empresas puede ser realizada por una serie de herramientas entre las que se destacan la propaganda, la publicidad y relaciones públicas, la promoción de ventas, el marketing directo y la venta personal. La comunicación de las empresas puede aún ir más allá de esas herramientas tradicionales. Kotler (2000, p. 570) afirma que muchos elementos, tales como las características y el precio del producto, el color y la forma de envase, la ropa y el comportamiento del vendedor, entre otros factores, también comunican algo al consumidor. Para él "todo contacto con la marca transmite una impresión que puede fortalecer o debilitar la visión del cliente sobre la empresa".

Kotler (2000, p. 589) también comenta a respecto de la importancia de combinar las herramientas de comunicación para que se obtengan mejores resultados a partir del concepto de CIM "que reconoce el valor agregado de un plan abarcador que evalúe los roles estratégicos de una serie de disciplinas de la comunicación - por ejemplo propaganda general, respuesta directa, promoción de ventas y relaciones públicas - y las combine para ofrecer claridad, coherencia e impacto máximo". Nassar (2001) reafirma esa idea cuando discute los nuevos caminos para la comunicación. El autor sostiene que la comunicación es una herramienta muy importante que debe ser dirigida estratégicamente, envolviendo de forma multidisciplinaria técnicas de periodismo, relaciones públicas, publicidad, propaganda, promociones de ventas, recursos humanos, investigación y marketing. Para él la gestión estratégica de comunicación puede aún auxiliar a la empresa a diferenciarse en atributos que van más allá de la búsqueda de calidad, promoviendo un verdadero cambio cultural, cuyo paradigma es la ética, el comportamiento con la ciudadanía, la ecología, la calidad de vida y el respeto a los derechos individuales y colectivos.

Se cree que los criterios de diferenciación de las empresas en el mercado estén modificándose comenzando a incluir ventajas competitivas basadas en acciones éticas y socialmente responsables. La empresa que posee esos nuevos elementos debe usar la comunicación, de ser posible dentro de los principios de la CIM para desarrollar una imagen coherente con esos nuevos valores. Sobre esa cuestión Kotler (1998, p. 94) sugiere que una alternativa para la creación y desarrollo de la marca es suscitar algo bueno que la empresa hace y para eso es necesario crear un eslabón de comunicación con el mercado.

De esa forma, la empresa que utiliza el marketing para causas sociales puede valerse de la comunicación para crear una asociación de su imagen institucional o de marca con el trabajo social que desarrolla en la comunidad. Pringle y Thompson (2000, p. 94) afirman que la campaña de marketing para causas sociales debería ser realizada en el mismo nivel, importancia y peso que las demás comunicaciones de marca. La empresa que practica el marketing para causas sociales puede decidir entre crear una asociación directa de su imagen a la causa social trabajada por ella, comunicar su acción social apenas a determinados tipos de públicos o aún no comunicar nada a respecto de sus proyectos sociales y no aprovechar esa causa como factor de diferenciación competitiva.

La comunicación de las acciones de orden social puede traer beneficios que ultrapasen la esfera de la propia organización. La comunicación de las acciones sociales de una empresa puede servir de ejemplo para que otras organizaciones también comiencen a ejercer su rol social en la comunidad. La divulgación también es importante por iniciar un proceso de educación del consumidor, concienciándolo de la necesidad de exigir y de valorizar empresas que actúen conforme principios éticos.

La política de vincular la acción social a la imagen de la organización puede generar dos tipos de reacciones en el mercado: el consumidor puede considerar legítima la intención de la empresa, como puede también considerarla como mera práctica asistencial, que tiene por objetivo único el de producir más ventas. En la primer situación, la bandera social podrá mejorar la imagen de la empresa, ya en la segunda situación sólo contribuirá para su desgaste (REINERT, 2001a).

Es importante que las empresas estén atentas para la forma en que presentan al público el rol desempeñado en el campo social. REINERT (2001b) dice que la actividad social tiene estar integrada a la cultura de la empresa para que ella no corra el riesgo de ser vista como oportunista, recordando que los proyectos divulgados deben ser consistentes, que la acción social no debe ser divulgada en exceso y que los recursos aplicados en comunicación no deben ser desproporcionados al tamaño de la inversión realizada en el propio proyecto. La opinión de esa autora está de acuerdo con la opinión de otros ejecutivos y estudiosos del asunto (ABARCA, 2001) que alegan que es necesario usar los medios de comunicación con discreción y que las empresas deben comenzar su acción social por aquello que saben hacer, garantizando la coherencia entre el proyecto social y su actividad.

En suma, es notorio que la comunicación de causas sociales se basa en el concepto de CIM que establece una visión estratégica y coherente en el empleo combinado de innumerables herramientas de comunicación, como propaganda, publicidad y relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y venta personal.

## **7. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM) DEL O BOTICÁRIO EN APOYO AL POSICIONAMIENTO BASADO EN LA CAUSA DE PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE**

O Boticário es una empresa totalmente constituida por capital nacional que actúa en el sector de perfumería y cosméticos. La empresa trabaja por medio del sistema de franquicia y con una línea de productos bien diversificada, dirigida a las mujeres, hombres y niños de diversas clases sociales. La empresa también posee actuación internacional con franquicias y puntos de ventas en países como Portugal, Perú, Bolivia, Paraguay y Japón.

La cuestión ambiental ha sido usada como cimiento para el desarrollo de la imagen de la empresa y de la marca O Boticário. La identificación de la marca O Boticário con el medio ambiente llevó a la creación de la Fundación O Boticário de Protección a la Naturaleza, que tiene por objetivo financiar proyectos relacionados a la investigación y protección de la vida silvestre, áreas verdes y unidades de conservación. Entre sus actividades, la Fundación



evalúa y aprueba proyectos conectados al medio ambiente con la ayuda de consultores de áreas multidisciplinarias y aún desarrolla proyectos de educación ambiental en conjunto con entidades internacionales.

A pesar del enfoque en la cuestión ambiental, la empresa también realiza otras actividades correlacionadas, como la adopción de tratamiento de los efluentes generados en su proceso de fabricación, establecimiento de un patrón en la conducta de sus proveedores para atender a las necesidades de preservación y respeto a la naturaleza, colaboración con el cultivo de las plantas en extinción, participación en proyectos que abarcan otros sectores de la sociedad y aún desarrollo de programas sociales específicos para sus empleados.

La preocupación con el ambiente es una orientación estratégica validada por el sector en que actúa la empresa, una vez que la industria de perfumería y cosméticos utiliza materias primas oriundas de la naturaleza para la fabricación de los productos. Este hecho está siendo intensificado por la demanda creciente de productos a base de ingredientes naturales.

Por otro lado, la asociación de la imagen de O Boticário a la naturaleza también valoriza aspectos en que Brasil es reconocido internacionalmente debido a su biodiversidad y riqueza natural. Esa asociación puede ser benéfica, inclusive, para la expansión de la red de franquicias en el mercado externo, pues en algunos países, principalmente en los más desarrollados, los consumidores se importan con la cuestión ambiental - tendencia que también comienza a ser verificada en Brasil. La marca O Boticário, cuyo nombre significa "El Farmacéutico", o sea, aquel que prepara y prescribe fórmulas medicamentosas, es acompañada por el slogan "Natural del Brasil", que también hace mención a la causa ambiental y a la idea de pertenecer al Brasil. Además de eso, la temática del medio ambiente es bien aceptada, de un modo general, por todos los grupos de consumidores, lo que está de acuerdo con la lógica de la empresa de trabajar sus productos para diversos segmentos del mercado, entre los cuales se encuentran hombres, mujeres y niños de diferentes clases sociales.

Aunque las acciones de marketing estén enfocadas en la comunicación de los productos y de sus atributos tangibles, la percepción de la marca por los consumidores continuará a ser dirigida por la idea de preservación ambiental y por su fuerte asociación a esa causa.

La comunicación de las acciones sociales - O Boticário utiliza una variedad de herramientas en su comunicación entre las que se encuentran la propaganda, la publicidad y relaciones públicas, la promoción de ventas y, más específicamente, el merchandising, el marketing directo y la venta personal.

En su propaganda O Boticário utiliza medios de comunicación variados como outdoors, vehículos impresos y televisión. Elementos conectados al medio ambiente son bastante evidentes en las propagandas de la empresa,

entretanto no se verifica la divulgación de la causa social adoptada y de la Fundación O Boticário de Preservación de la Naturaleza. Así es posible decir que la preservación ambiental no es abordada directamente en la propaganda, a pesar de esa herramienta utilizar recursos como imágenes, colores y temas de campañas asociadas a la naturaleza.

Ya en la publicidad la cuestión ambiental está muy presente. Es posible verificar una serie de noticias que relacionan O Boticário a sus acciones sociales. La publicidad, como una forma no pagada de divulgación, ha sido una importante herramienta de comunicación, otorgando mayor credibilidad a las informaciones transmitidas al público. La idea de preservación del medio ambiente ha proporcionado espacios a la empresa en los medios de comunicación, principalmente cuando ella se destaca en algún hecho conectado al tema. Algunos ejemplos de destaque, que fueron transformados en noticia, son el premio Top Social que la Fundación O Boticário de protección a la Naturaleza recibió en 1999 por el programa de reciclaje "Reducir, Reciclar y Reutilizar" y el hecho de la Reserva Natural de Salto Morato, mantenida por la Fundación, haber sido reconocida por la UNESCO como Patrimonio Mundial de la Humanidad. Otro ejemplo de una estrategia de relaciones públicas exitosa fue el patrocinio de la Fundación O Boticário de Preservación a la Naturaleza a la edición brasileña Global de Biodiversidad que es un documento mundial que sirvió de base para las discusiones de la Rio 1992 y para el tratado de la Biodiversidad.

En cuanto a la promoción de ventas, se verifica el uso de algunas acciones que vinculan la empresa a la causa de preservación ambiental, sobretudo en la línea infantil. En 2001, por ejemplo, fue lanzada una promoción en que la compra de un estuche de la línea Boti - shampoos, aguas de colonia y jabones destinados a niños de 3 a 7 años de edad - ofrecía un libro de regalo para niños con conceptos básicos sobre la preservación de animales silvestres, de los ríos y de todo el mundo natural. Hay aún, en relación a la promoción de ventas, un programa de fidelidad en el cual, a partir de la compra del producto, el niño puede inscribirse en el Clubito Amigos del Boti, para recibir materiales sobre los animales y las plantas de Brasil, además de sugerencias sobre la preservación de la naturaleza.

Con respecto al merchandising O Boticário realizó un proyecto en sus lugares de ventas con el objetivo de resaltar un modelo arquitectónico que reflejase los conceptos de la naturaleza, tecnología, sueño y brasilidad. La propuesta ultrapasó un simple cambio de lay-out y originó una nueva concepción de operación para la venta minorista, que envolvió el posicionamiento de la marca por medio de la comunicación en el lugar de venta. Esa estrategia de merchandising valorizó la exposición de los productos y reafirmó la asociación de la marca con la causa social adoptada. Toda la decoración fue hecha en tonos de azul y verde, que son los colores relacionados a la marca y a la preservación de la naturaleza. El proyecto de iluminación,

además de valorizar los productos, tomó en consideración el bajo consumo de energía en respuesta a una preocupación de la empresa de actuar de modo socialmente responsable en todos los aspectos relacionados a la cuestión de medio ambiente. Otro detalle del merchandising son las canastas decorativas de las tiendas producidas con materia prima de la Floresta Atlántica y confeccionadas por la Asociación de los Artesanos de Salto Morato, donde la Fundación O Boticário de Protección a la Naturaleza posee una área de preservación ambiental. En el marketing directo se verificó la utilización de dos plataformas de comunicación, siendo ellas el telemarketing y el e-mail. Las informaciones sobre los canales de comunicación directa están disponibles en el site de la empresa y en los envases de los productos. El site trae algunas informaciones sobre la causa social adoptada en un link con el site de la Fundación O Boticário de Protección a la Naturaleza. Los operadores de telemarketing están instruidos a responder cuestiones básicas relacionadas a las acciones que la empresa promueve en el área ambiental.

En relación a la venta personal, la empresa promovió un entrenamiento a los vendedores especialmente diagramado para el concepto de las tiendas y vinculado al merchandising. Los empleados de las tiendas reciben informaciones periódicas sobre las acciones sociales de la compañía por medio de boletines enviados a los que poseen franquicias, los que entre otras instrucciones también destacan las acciones sociales desarrolladas. La causa social por lo tanto parece no ser un argumento muy explotado por el equipo de ventas, siendo enfocada solamente cuando la iniciativa de saber más sobre el trabajo social de la compañía parte de los propios consumidores.

O Boticário utiliza otros recursos para sustentar el posicionamiento vinculado a la cuestión ambiental como el nombre, la forma y los envases de los productos. El nombre de la línea infantil "Boti" y el formato del jabón para niños, por ejemplo, hacen mención al delfín de la Amazona. Otros ejemplos son las bolsas de regalo, coloridas en tonos de verde y azul que poseen en su lateral una explicación sobre la Fundación O Boticário de Protección a la Naturaleza, además de los propios envases de los productos que también traen informaciones sobre la Fundación.

## 8. CONSIDERACIONES FINALES

La responsabilidad social es un tema que viene ganando espacio en las discusiones empresariales debido a los nuevos desafíos impuestos a las organizaciones para la competición y diferenciación en el mercado, dando lugar a la expansión del marketing para causas sociales.

Tales desafíos están relacionados a un cambio de postura en los consumidores que están más atentos a las obligaciones sociales de las empresas. El consumidor brasileño está modificando su relación con las organizaciones, pasando a valorizar nuevos atributos a la hora de sus decisiones de compra.

Con eso parece que los intereses de la sociedad están siendo considerados de forma más intensa en las decisiones empresariales, lo que está promoviendo un mayor vínculo entre el mundo corporativo y varios grupos de la comunidad brasileña.

La combinación de todos estos factores está impulsando la creación de posicionamientos empresariales basados en la integridad, en el comprometimiento y en la valorización de la marca y de la imagen institucional. "Hace algunos años, la participación de las empresas en acciones comunitarias era vista con reservas o como actitud ajena a la realidad de la empresa, ahora no hay duda de que ese tipo de actuación en la vida social trae innumerables beneficios tanto para la organización como para la sociedad, que comienza a ser asistida de un modo más regular y más responsable.

La valorización de la postura socialmente responsable de las organizaciones está haciendo que los instrumentos de comunicación aparezcan como importantes herramientas para el fortalecimiento de la imagen, estableciendo asociaciones entre la marca y la causa social adoptada. Se verifica que es importante tomar algunos cuidados al comunicar las acciones sociales de las empresas de forma que se valore aún más la marca y no crear en el consumidor un sentimiento de desmerecimiento e ironía.

Algunas empresas están utilizando instrumentos de comunicación de manera coherente y conjunta dentro de los preceptos de la CIM para divulgar su proyecto social y obtener confianza y respeto del consumidor. La empresa O Boticário es un ejemplo de eso, pues utilizó de forma combinada y estratégica una serie de herramientas de comunicación y pudo establecer en el mercado una fuerte asociación de su marca con la idea de preservación de la naturaleza. La plena utilización del concepto de CIM por O Boticário y la consecuente adecuación de su posicionamiento son resultado de la cohesión en el empleo de las siguientes herramientas de comunicación: propaganda, publicidad y relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y venta personal. La empresa mantiene una serie de proyectos para sustentar esa imagen lo que proporciona credibilidad a su comunicación. Además de eso adoptó una causa social coherente con su actividad productiva y con sus valores organizacionales. De un modo general se observa que O Boticário utiliza de forma bastante eficiente la publicidad y el merchandising, pero que la venta personal podría promover de forma más efectiva la causa social adoptada.

Con base en lo que fue expuesto es posible decir que la comunicación, sobretodo cuando es utilizada según los conceptos de CIM, es una variable importante para el posicionamiento de la empresa que desea obtener ventajas competitivas y fortalecer la imagen institucional y de marca por medio de la divulgación de acciones sociales.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABARCA, D. Projetos sociais agregam valor à marca. **Agência Estado**, São Paulo, 14 mai. 2001. Economia. Disponível em <[www.estado.estadao.com.br](http://www.estado.estadao.com.br)>. Acesso em: 15 dez. 2001.
- BARICH, H. e KOTLER, P. A framework for marketing image management. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 32 (2), p. 94-105, Winter 1991.
- BARICH, H. e SRINIVASAN, V. Prioritizing marketing image goals under resource constraints. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 34 (4), p. 69-77, Summer 1993.
- CHURCHILL, G. e PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade Social das Empresas - Percepção do Consumidor Brasileiro, Pesquisa 2001**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 30 nov. 2001.
- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. **Journal of marketing**, Chicago, v. 57 (1), p. 1-22, January 1993.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1993.
- KOTLER, P. O desafio de criar experiências. **Revista HSM Management**, São Paulo: HSM, p. 94-99, mar./abr. 1998.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MEIRA, P. R. e OLIVEIRA, R. L. T. Marketing com Responsabilidade. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 18 mai. 2001. Opinião.
- NASSAR, P. Os novos caminhos da comunicação. **Valor Econômico**, [s.l.], 15 mai. 2001. Eu &. Disponível em: <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2001.
- NICKELS, W. G. e WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- O BOTICÁRIO. **Material produzido pelo departamento de Serviço de Atendimento ao Cliente O Boticário**. Curitiba: O Boticário, 2001.
- PERREAULT Jr, W. D. e MCCARTHY, E. J. 13. ed. **Princípios de Marketing**. LTC: Rio de Janeiro, 2002.
- POPCORN, F. **O relatório Popcorn**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PRIDE, W. e FERREL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. 11. ed. LTC: Rio de Janeiro, 2001.
- PRINGLE, H. e THOMPSON, M. **Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- RABAÇA, C. A. e BARBOSA, G. Empresa responsável enxerga além do seu negócio. **Valor Econômico**, [s.l.], 11 out. 2001. Redes Corporativas. Disponível em: <[www.valoreconomico.com.br](http://www.valoreconomico.com.br)>. Acesso em: 10 dez. 2001.
- REINERT, H. Doação casada com venda. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 ago. 2001. Redes Corporativas. Disponível em: <[www.valoreconomico.com.br](http://www.valoreconomico.com.br)>. Acesso em: 10 dez. 2001 (a).
- \_\_\_\_\_. Marketing social, publicidade de projetos sociais pode prejudicar empresas. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 ago. 2001. Redes Corporativas. Disponível em: <[www.valoreconomico.com.br](http://www.valoreconomico.com.br)>. Acesso em: 10 dez. 2001 (b).
- SHERMERHORN, J. R. **Administração**. LTC: Rio de Janeiro, 1999.
- URDAN, A. T. Os consumidores recompensam o comportamento ético? **Revista de Administração da USP (RAUSP)**. São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v. 36, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2001.