

**Área temática: Marketing de responsabilidade social e sustentabilidade**

**Investimentos socioambientais para posicionamento de marca: um estudo sobre imagem organizacional**

**AUTORA**

**ALINE EGGRES DE CASTRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

alineeggres@gmail.com

**Resumo**

O estudo tem como objetivo investigar a maneira como os Investimentos Socioambientais e demais ações de Responsabilidade Social Corporativa das empresas impactam na imagem organizacional delas perante seus consumidores. O tema justifica-se pela necessidade de verificar se tais ações trazem resultados efetivos na busca de melhoria de imagem organizacional. A empresa Natura Cosméticos S.A. foi escolhida como objeto de estudo devido a sua forte atuação nas áreas social, ambiental e cultural no país. As ações realizadas pela empresa foram descritas neste estudo por meio de uma pesquisa bibliográfica nas publicações realizadas pela empresa sobre o tema e segmentadas em três modalidades: Marketing Ambiental, Marketing Cultural e Marketing Social. Para atingir os objetivos do estudo, foi realizada pesquisa *survey* com as consultoras (revendedoras de produtos) da empresa, público escolhido por serem consideradas as primeiras consumidoras dos produtos Natura. A *survey* se deu por meio da aplicação de questionário, elaborado a partir do modelo hipotético de pesquisa adaptado de Gonçalves Filho *et al* (2009). Os resultados indicam que as ações mais conhecidas e admiradas pelas respondentes são as de cunho ecológico, que estão diretamente relacionadas com a identidade ligada a produtos naturais, que não agridem o meio ambiente que a empresa transmite.

**Palavras-chave:** imagem organizacional; investimentos socioambientais; Marketing Institucional.

**Abstract**

The study aims to investigate how the Social and Environmental Investments and other actions of Corporate Social Responsibility of the companies impact on organizational image of them before their customers. The theme is justified by the need to verify that such actions bring effective results in the quest for improved organizational image. The company Natura Cosmetics SA was chosen as an object of study due to its strong performance in the social, environmental and cultural areas in the country. The actions carried out by the company were described in this study through a literature search conducted on the company's publications about the subject and segmented into three categories: Ecologic Marketing, Cultural Marketing, and Social Marketing. To achieve the objectives of the study, a survey was conducted with the consultants (sellers of products). This public was chosen because they are considered to be the first consumers of Natura's products. The survey was conducted through a questionnaire, developed from a hypothetical model of research adapted from Gonçalves Filho *et al* (2009). The results indicated that the activities better known and admired by the respondents are the ones about ecology, which are directly related to the identity linked to natural products that do not harm the environment that the company transmits.

**Keywords:** organizational image; social-environmental investments; Institutional Marketing.

## Introdução

O presente estudo, fruto de uma dissertação de mestrado realizada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, trata da maneira como ações de Responsabilidade Social Corporativa afetam a imagem de uma organização na visão de seus consumidores. A maneira como diferentes *stakeholders* vêem uma organização pode influenciar muito em seus resultados de vendas, satisfação de colaboradores, relacionamento com investidores, acionistas e até órgãos governamentais, podendo tornar-se um grande diferencial competitivo ou fonte de problemas de desempenho nos resultados. A ação empresarial socialmente responsável tende a impactar fortemente essa visão.

De acordo com Sheth, Gardner e Garret (1988), a escola ativista de marketing teve início com o movimento de consumidores na década de 1930, defendendo o bem-estar e a satisfação dos consumidores e combatendo o desequilíbrio de poder entre vendedores e compradores quando utilizadas práticas irregulares de marketing por firmas individuais. Os profissionais de marketing, entretanto, só passaram a dar real importância ao ativismo na década de 1960, quando ele tomou dimensões nacionais nos Estados Unidos. Em anos mais recentes a escola ativista focou sua atenção nas questões éticas do marketing, que ao tomar um ângulo mais estratégico passou a incorporar também aspectos de responsabilidade social.

De acordo com Humberg (2006), no início do novo milênio, a cobrança de ética tornou-se muito significativa, incluindo não apenas o cumprimento de leis e aspectos morais, mas exigindo das organizações uma postura socialmente responsável. Bateman e Snell (1998) afirmam que como membros da sociedade, as organizações deveriam participar ativa e responsabilmente da comunidade e do ambiente mais amplo.

A atuação responsável é vista pelo público consumidor como um diferencial para a organização. Autores como Tachizawa (2007), Argenti (2006) e Melo Neto (2003), baseados em pesquisas, afirmam que os consumidores preferem adquirir produtos de empresas que apoiem projetos sociais, não agredam o meio ambiente ou tenham algum tipo de relacionamento com a comunidade. Para obter sucesso no contexto atual, as empresas buscam atender a este tipo de demanda por meio de diversas ações de marketing institucional que dêem um posicionamento a sua marca perante seus *stakeholders*.

O tema da responsabilidade social empresarial, porém, é novo no Brasil e os estudos desenvolvidos na área ainda não abrangem de forma adequada a visão dos *stakeholders* brasileiros frente a estas estratégias. De acordo com Gonçalves Filho *et al* (2009), a maioria dos instrumentos que avaliam os impactos da responsabilidade social corporativa são ferramentas de auto-diagnóstico, cujas informações são originadas das áreas de gestão da própria empresa, desconsiderando a opinião direta da população impactada.

Mesmo os poucos estudos que levam em consideração a opinião dos *stakeholders*, não fazem nenhum tipo de segmentação a respeito de que tipo de estratégias e ações causam maior impacto na opinião em relação à organização. A falta de estudos que abordem cada aspecto separadamente não permite concluir que tipo de ação pode levar a maiores resultados de melhoria de imagem organizacional. Além disso, os investimentos socioambientais muitas vezes não são conhecidos pelos *stakeholders* da organização, que acabam por conhecer apenas seus produtos e serviços e não sua atuação na sociedade.

Nesse estudo, optou-se por focar no público consumidor, que muitas vezes é o principal *stakeholder* considerado pelas empresas ao realizar ações de cunho socioambiental. De acordo com Serpa e Fournau (2007), em pesquisa realizada, os consumidores pensam que se as ações de responsabilidade social são pouco divulgadas é porque a empresa não está fazendo muito. Higuchi e Viera (2008) concluíram de sua pesquisa que a falta de opinião positiva em relação a uma organização que realize práticas sociais está diretamente relacionada com o desconhecimento dos consumidores em relação às ações empresariais de cunho social.

Este estudo justifica-se, portanto, pela necessidade de verificação de qual o impacto que ações socioambientais causam nos consumidores de uma organização que se utiliza de tais métodos. Verificar o conhecimento dos consumidores das ações e como eles as percebem é de fundamental importância para apontar quais ações tem trazido resultados efetivos na melhoria de imagem organizacional e quais devem mudar sua estratégia de atuação.

Para avaliar quais ações são reconhecidas pela sociedade é necessário estudar cada uma delas isoladamente e não de forma conjunta, incluídas em um programa de responsabilidade social como a maioria dos estudos apresenta. Tais observações levaram ao seguinte problema de pesquisa: *os Investimentos Socioambientais e as ações de Responsabilidade Social Corporativa realizados pelas empresas têm impacto positivo na visão dos seus consumidores sobre a sua imagem organizacional?*

Neste contexto, foram estudados os Investimentos Socioambientais e demais ações de Responsabilidade Social Corporativa realizados pela empresa “Natura Cosméticos S.A”, sob a ótica de um público específico: consumidores. As ações foram consideradas isoladamente e comparadas entre si, verificando qual apresenta resultados mais positivos. A seleção da organização estudada levou em consideração a abrangência e relevância de suas ações institucionais nas áreas social, ambiental e cultural.

O objetivo deste estudo é analisar se os Investimentos Socioambientais e demais ações de Responsabilidade Social Corporativa das empresas impactam positivamente na imagem organizacional delas perante seus consumidores. Além disso, o estudo visa a verificar o conhecimento das consultoras da Natura (público consumidor selecionado para o estudo) em relação aos investimentos realizados e como elas os percebem; identificar quais investimentos apresentam melhores resultados em termos de imagem organizacional; e comprovar ou refutar as hipóteses propostas no modelo hipotético de pesquisa do estudo.

Por meio de uma pesquisa *survey* com consultoras da Natura (revendedoras dos produtos, por meio da venda direta, consideradas pela empresa como as principais consumidoras), constatou-se como tais estratégias afetam suas visões a respeito da imagem institucional da organização. Para uma maior compreensão do tema, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre os temas da imagem organizacional, responsabilidade social e marketing institucional. A seguir foi apresentada a metodologia utilizada no estudo, os resultados encontrados e as conclusões obtidas.

## **Imagem organizacional**

A observação pública das empresas é constante e intensa (ARGENTI, 2006). Segundo Neves (2000), no imaginário popular, as empresas só pensam em lucro, enganam os consumidores, exploram os empregados, sonégam impostos, corrompem autoridades, poluem o ambiente, são insensíveis aos problemas sociais, comandam ou participam de grandes conspirações contra a humanidade. Os benefícios gerados pelas empresas para a sociedade não são vistos, percebidos e reconhecidos pela maioria das pessoas.

Para contornar essa situação, as empresas buscam notoriedade de sua marca, para que os consumidores percebam uma imagem positiva não apenas dos produtos e serviços oferecidos, mas da empresa em si. Para Kunsch (2003), imagem está relacionada com o imaginário e as percepções das pessoas, sendo uma visão abstrata, intangível e subjetiva de determinada realidade. Vaz (1995) afirma que imagem é um conjunto de idéias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma em sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição. Em termos mercadológicos, a imagem é um quadro de referências que o consumidor recorre para avaliar se uma idéia merece seu interesse, simpatia ou apoio.

Para Argenti (2006), a imagem é o reflexo da identidade de uma organização. É a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos. A imagem de qualquer organização é uma função de como os diferentes públicos percebem esta organização com base em todas as mensagens que ela envia em nome de logomarcas e através de auto-apresentações, incluindo expressões de sua visão corporativa.

Uma forte imagem tem implicações estratégicas para uma empresa, pois chama a atenção para as características positivas da empresa e amplia as opções existentes para os seus gerentes, por exemplo, no caso de aumentar ou diminuir preços de produtos ou serviços ou de implementar programas inovadores. Como resultado, torna-se fonte de diferenciação (ARGENTI, 2006). Para Gracioso (2006), a conquista de uma imagem organizacional deve fazer parte dos objetivos estratégicos da empresa que tem sua administração voltada para o mercado e os anseios da sociedade.

As estratégias institucionais utilizadas pelas empresas para a construção e manutenção da sua imagem organizacional frequentemente estão relacionadas às suas ações de responsabilidade social corporativa. A seguir será definido o conceito de responsabilidade social corporativa e quais são as estratégias de marketing mais utilizadas pelas empresas que utilizam tais ações.

### **Responsabilidade social corporativa**

De acordo com Bateman e Snell (1998), a responsabilidade social é a extensão do papel empresarial além de seus objetivos econômicos. Ela se baseia em princípios de ética e transparência, indo além de uma postura correta, com o cumprimento de leis, mas agindo de forma socialmente responsável, considerando o impacto das atividades empresariais sobre seus *stakeholders*. As organizações têm diversas responsabilidades que vão além da produção de bens e serviços para obter lucro, pois como membros da sociedade, devem participar de forma ativa e responsável na comunidade. Ações responsáveis trazem benefícios de longo prazo para as empresas, melhorando sua imagem.

O Instituto Ethos destaca que:

Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2007, s. p.).

De acordo com Dias, Zavaglia e Cassar (2003), não há organização ou ramo de atividade que possa ficar alheio, ausente, ou ignore essa nova realidade, na qual as relações do homem com a natureza são reinterpretadas a partir da harmonia entre os eixos econômico, social e ambiental, representados pelo paradigma da sustentabilidade – imerso na responsabilidade social corporativa. Empresas que seguem os princípios da sustentabilidade e responsabilidade social são vistas pelo público consumidor de forma diferenciada, servindo como vantagem de melhoria de imagem no mercado, o que está se tornando a cada dia mais concreto devido ao aumento da consciência ambiental dos consumidores.

Para Schenini (2005), o contexto exige das organizações uma postura pró-ativa com relação às questões ambientais que fazem parte dos novos paradigmas da qualidade total, da competitividade e da imagem e responsabilidade social. De acordo com Serpa e Fourneau (2007), no contexto brasileiro, observa-se crescente interesse das empresas quanto a assumir postura de responsabilidade social corporativa, visto que elas passaram a incorporar essas ações em sua gestão estratégica, considerado a responsabilidade social como importante fonte de diferencial competitivo.

Kotler e Keller (2007) afirmam que cada vez mais as pessoas desejam informações sobre o histórico das empresas na área de responsabilidade social e ambiental para decidir de quais empresas devem comprar, em quais devem investir e para quais devem trabalhar. De acordo com Bernardo *et al* (2009), além dos benefícios relacionados à imagem da organização, existem, ainda, incentivos governamentais para a participação das empresas práticas de responsabilidade social. Especificamente, em nível federal, as empresas podem fazer uso dos investimentos realizados em educação, cultura e alimentação para dedução do imposto de renda, por exemplo. Essa possibilidade pode representar um fator decisivo no estabelecimento das diretrizes dos investimentos em ações de responsabilidade social pelas empresas no país.

Para demonstrar sua atuação socialmente responsável, as empresas utilizam-se de estratégias de marketing institucional como meios de atingir a comunidade da qual fazem parte. Tais estratégias são apresentadas a seguir.

### **Marketing institucional**

Para atender às necessidades dos diferentes públicos com os quais as empresas interagem, elas expandiram suas ações mercadológicas para o mercado simbólico, passando a desenvolver ações institucionais, voltadas para a fixação de uma imagem positiva da organização perante seus *stakeholders*. As ações organizacionais devem estar alinhadas ao seu apelo ideológico. A função do marketing institucional é justamente monitorar a contínua adequação das ações da organização ao seu apelo ideológico, para evitar problemas de imagem que se reflitam nos resultados operacionais e financeiros (VAZ, 1995).

De acordo com Vaz (1995), a palavra “institucional” é usada para indicar as iniciativas por meio das quais uma empresa procura fixar junto ao público uma imagem positiva de organização. Com isso, busca associar seu nome a determinados valores e conceitos consagrados pela opinião pública.

As ações de marketing institucional podem estar relacionadas aos valores, missão e visão da empresa, ou atreladas a causas sociais. O Marketing Relacionado a Causas (MRC), segundo Machado e Damacena (2006), implica uma aliança entre um patrocinador e um beneficiário em que este último recebe uma doação baseada nas vendas de uma marca fabricada pela empresa patrocinadora. A importância da causa, a congruência entre a causa e o negócio da empresa e a proximidade entre a causa a ser beneficiada e o consumidor assumem papel primordial na concepção de uma campanha de MRC.

Nesse estudo foram abordadas três formas de marketing institucional: marketing ambiental, marketing social e marketing ecológico. A seguir são apresentados os conceitos dessas diferentes modalidades.

#### *Marketing ambiental*

O “marketing verde”, “marketing ecológico” ou ainda “marketing ambiental” segundo Garcia *et al.* (2008), objetiva colaborar com o desenvolvimento sustentável e não fazem da “proteção ao meio ambiente” uma ameaça aos ganhos empresariais, tornando-se uma forma de gestão mais inteligente. Trata-se da possibilidade de um novo mercado, onde o consumo consciente começa a ser difundido. Os consumidores, mais exigentes, passam a demonstrar que valores humanos, bem-estar social e preservação socioambiental também estão sendo considerados no momento da compra de bens e serviços.

O marketing verde surgiu para melhorar a imagem institucional e garantir uma lucratividade no processo produtivo das organizações, ou seja, vender produtos e proteger o meio ambiente. Criou-se, assim, um novo conceito de marketing que trabalha a necessidade

de rever a questão do processo produtivo que é compatível com o equilíbrio ecológico, permitindo ampla conveniência, uso de recursos não poluentes, reciclagem de materiais, replanejamento de produtos, expansão da tecnologia de recuperação e reciclagem de detritos de consumo e de indústria. O marketing neste caso deverá operar como poderoso redutor da tendência à extinção de espécies e do meio ambiente (SOUZA, CALLADO e CALLADO, 2008).

Algumas razões para o uso do marketing verde são a satisfação dos *stakeholders*, redução de custos pela eliminação de desperdícios e prevenção punições por leis contra impactos ambientais significativos. Um grande benefício da utilização do marketing verde é a simpatia causada nas pessoas que valorizam práticas ambientais sustentáveis (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Para Vaz (1995), o avanço do marketing ecológico foi desencadeado pela dimensão que o meio ambiente passou a ocupar, como fator de condicionamento mercadológico dos negócios. A sensibilidade ecológica veio se afirmando, principalmente a partir da década de 70, com a progressiva constatação de grandes ameaças sofridas pelo meio ambiente, como a destruição da natureza por catástrofes provocadas pelo homem, a extinção de recursos e formas de vida e o comprometimento da qualidade de vida, ocasionado pela poluição e demais impactos ambientais. Tais ameaças passaram a exigir medidas de reparação de danos ambientais, preservação de espécies animais, vegetais e minerais em risco de extinção, e de prevenção para evitar situações catastróficas e irremediáveis.

### *Marketing cultural*

Marketing cultural é uma estratégia institucional que está relacionada com a produção e patrocínio da cultura e visa a promover, defender e valorizar a cultura e os bens simbólicos de uma sociedade, que se materializam na produção de obras de literatura, artes ou ciências (KUNSCH, 2003). Costa (2004) defende a estratégia por ela fornecer benefícios emocionais e desenvolver associações que acrescentam profundidade, riqueza e um sentimento contemporâneo em relação à marca da empresa e ao seu relacionamento com os clientes.

Além dos benefícios com a divulgação da marca, o apoio à produção cultural conta com benefícios na legislação, como o abatimento fiscal. A Lei Rouanet de 1991 estabelece que o dinheiro investido pela iniciativa privada em cultura refere-se a imposto que o estado deixará de recolher aos cofres públicos (COSTA, 2004). De acordo com Nascimento (2007), no centro dos interesses pelo marketing cultural está uma estratégia econômica por meio de dois caminhos: a troca de valores investidos por redução de impostos e a perspectiva de melhoria da imagem das empresas através dos preceitos do marketing institucional em sua vertente cultural.

### *Marketing social*

O marketing social tem por objetivo atenuar ou eliminar problemas sociais e carências da sociedade relacionadas principalmente com questões de higiene e saúde pública, trabalho, educação, habitação, transporte e nutrição. Os programas de marketing social realizam um trabalho cuidadoso de pesquisa, procurando a raiz de um problema social e identificando os focos de resistência a uma mudança para, então, definir um planejamento de apresentação das idéias, de formulação das propostas e de preparação da estrutura necessária para a campanha (VAZ, 1995).

Cabe às organizações, do ponto de vista do marketing social, atenderem às necessidades dos consumidores dentro de uma perspectiva de equilíbrio entre os lucros das organizações, os interesses dos consumidores e o bem-estar da sociedade (OLIVEIRA e WAISSMAN,

2002). Para Neves (2001) o marketing social visa a criar imagem positiva da empresa na mente do consumidor por meio de ações construtivas à sociedade e comportamento ético, beneficiando diversas partes: a comunidade por receber apoio aos seus problemas, o profissional de marketing por promover o bem e ser pago para realizar um projeto, a empresa por contribuir e ter sua imagem relacionada ao bem estar da sociedade e o consumidor por satisfazer seu desejo de participar da melhoria social.

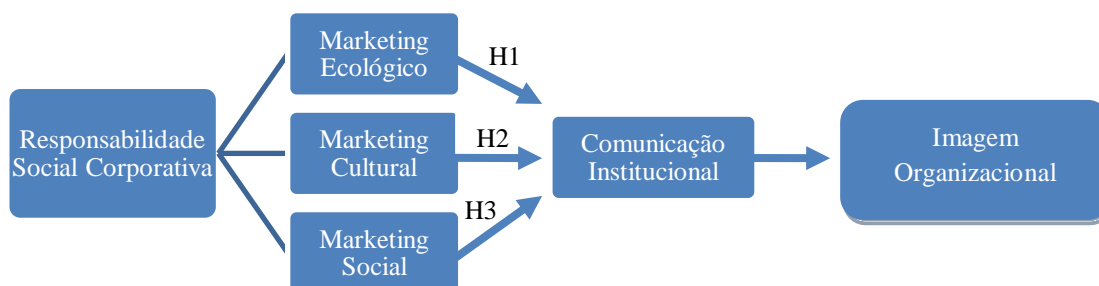
De acordo com Pozo, Tachizawa e Souza (2008), o marketing social com base na responsabilidade social constrói um valor diferencial para a marca e um diferencial competitivo para as empresas. De acordo com Vaz (1995), o marketing social pode ter quatro focos distintos: melhorar o nível de qualidade de vida de um povo (com programas voltados para a área da saúde e dos serviços públicos, como água e esgoto); ajudar na capacitação pessoal de pessoas com algum tipo de deficiência; melhorar os padrões de convivência social (programas voltados para a harmonia de interesse entre diversos grupos sociais); ou contribuir para a sobrevivência (voltado para situações de risco de vida, buscando oferecer condições de prevenção, correção, recuperação e eliminação dos fatores que colocam a vida em perigo).

## Método

Em relação ao tipo de pesquisa desenvolvido, os procedimentos realizados classificam-se como pesquisa descritiva, que segundo Malhotra (2006) é um tipo de pesquisa conclusiva, cujo principal objetivo é descrever alguma coisa – normalmente características ou funções de mercado. De acordo com Baquette e Chaoubah (2007) esse tipo de pesquisa descreve características do objeto de estudo, tendo como sua forma mais comum a pesquisa *survey*.

Além disso, o método utilizado na dissertação é um estudo de caso das ações socioambientais da empresa Natura. Segundo Yin (2005), um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo de forma empírica dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. De acordo com Fachin (2006) o método do estudo de caso é caracterizado por ser intensivo e levar em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo do assunto investigado. O direcionamento desse método dá-se com a obtenção de uma descrição e compreensão completas das relações dos fatores em cada caso.

Em um primeiro momento foi realizada uma pesquisa descritiva a respeito das estratégias utilizadas pela empresa, cujo objetivo é conhecer a natureza do fenômeno e os processos que o compõem ou que nele ocorrem (GODOY, 1995). Ela se deu a partir de dados secundários de variadas fontes. Após esta etapa, foi elaborado um instrumento de coleta de dados do tipo *survey* para entrevistar as consultoras da empresa a respeito da sua visão frente às ações institucionais realizadas. Para Cooper e Schindler (2003), a *survey* é um método versátil que permite expandir a cobertura geográfica a um custo não muito elevado, por meio do envio de questionários. O questionário foi elaborado a partir de um modelo hipotético de pesquisa, adaptado de Gonçalves Filho *et al* (2009), apresentado a seguir.



**Figura 1** - Modelo hipotético de pesquisa  
Fonte: adaptado de Gonçalves Filho *et al* (2009).

As hipóteses verificadas podem assim ser expressas:

- Hipótese H1 – a Responsabilidade Social Corporativa, por meio de ações de Marketing Ecológico, quando propriamente comunicadas aos consumidores, influencia positivamente a imagem organizacional da empresa;
- Hipótese H2 – a Responsabilidade Social Corporativa, por meio de ações de Marketing Cultural, quando propriamente comunicadas aos consumidores, influencia positivamente a imagem organizacional da empresa;
- Hipótese H3 a Responsabilidade Social Corporativa, por meio de ações de Marketing Social, quando propriamente comunicadas aos consumidores, influencia positivamente a imagem organizacional da empresa.

As consultoras (revendedoras dos produtos da empresa) foram escolhidas como público alvo por serem consideradas também como consumidoras, visto que elas não são funcionárias e sim pessoas que escolheram a organização para utilizar e revender seus produtos e representam a organização perante outros consumidores. As consultoras são, portanto, público estratégico da Natura, visto que a maneira como elas vêem a organização é a maneira como elas irão posicioná-las perante seus clientes. A própria empresa afirma em seu *web site*:

“Consideramos as consultoras e os consultores nossos primeiros consumidores. É por meio deles que os produtos Natura chegam às mãos de seus clientes, com quem incentivamos que estabeleçam relações de qualidade, baseadas no entendimento e no atendimento de suas necessidades. Para isso, faz parte da atividade da consultoria o conhecimento, a utilização e a vivência dos benefícios dos produtos Natura e de seus conceitos antes de oferecê-los a parentes, amigos, conhecidos” (NATURA, 2010).

Por motivos de acessibilidade optou-se por utilizar as consultoras da cidade de Santa Maria – RS como foco do estudo. A técnica de amostragem utilizada levou em consideração a distribuição de consultoras na cidade, que são filiadas a um grupo ou setor que as gerencia, realiza seus pedidos e distribui as revistas e os produtos. Em Santa Maria e região existem três setores, sendo o setor “Minuano” o que possui maior número de consultoras e por isso selecionado para o estudo. À data da pesquisa (em 27 de novembro de 2010), o setor possuía 774 consultoras na cidade. A população deste estudo, portanto, são as 774 consultoras de Santa Maria – RS, filiadas ao setor “Minuano”. A amostra mínima foi obtida a partir de cálculo, utilizando um erro amostral de 7,7%, obtendo-se uma amostra de 135 respondentes.

A coleta de dados se deu por e-mail (36,3%), telefone (5,9%) e preenchido em papel durante encontro de consultoras (57,8%). Os dados encontrados foram tabulados e analisados a partir do software estatístico SPSS, gerando resultados que permitiram verificar as hipóteses propostas no estudo.

### **A empresa Natura Cosméticos S.A.**

A Natura foi fundada em 1969 por Antônio Luiz da Cunha Seabra na cidade de Itapeverica da Serra, no estado de São Paulo. Ela trabalha com produtos cosméticos (maquiagem, perfumaria, produtos de higiene, etc.) e está presente em 6 países da América Latina e na França. É uma companhia de capital aberto, com ações listadas no Novo Mercado, da Bovespa. Nos anos 80 a empresa teve grande crescimento com o aumento de sua linha de produtos e nos anos 90 ganhou destaque pela preocupação com o meio ambiente e a sociedade. A empresa é hoje premiada por sua ética e responsabilidade social

A Responsabilidade Social na Natura está inserida na política de Sustentabilidade, que é “assegurar negócios bem sucedidos no longo prazo, que por atender aos interesses dos



stakeholders, tenham seu apoio e engajamento (busca de fidelização)”. O modelo de negócios busca aliar o crescimento econômico às necessidades sociais e ambientais. A responsabilidade social na Natura está embasada em seis temas prioritários: Amazônia, biodiversidade, educação, gases do efeito estufa (GEE), impacto dos produtos e qualidade das relações com *stakeholders*. As ações realizadas sofram segmentadas nas três formas de marketing institucional abordados nesse estudo: ambiental, social e cultural.

#### *Marketing Ambiental*

- Projeto Áreas Verdes Urbanas: visa ao desenvolvimento sustentável da flora brasileira. As principais ações do projeto são realizadas em parceria com o Jardim Botânico do Rio de Janeiro.
- Programa Natura Carbono Neutro: programa responsável por reduzir as emissões de gases do efeito estufa (GEEs) em 33%, entre 2007 e 2011. Também iniciou a compensação de carbono por meio do apoio a cinco projetos de reflorestamento e de uso de energia renovável.

#### *Marketing Cultural*

- Patrocínio ao São Paulo Fashion Week: patrocínio ao evento de moda mais importante da América Latina.
- Patrocínio ao Instituto Afroreggae: patrocinadora institucional do Grupo Cultural AfroReggae, que tem como proposta disseminar a formação cultural e artística para jovens moradores de favelas como meio de construção de cidadania.
- Projeto Natura Musical: patrocínio a projetos musicais que difundam a música que resulta do encontro de elementos tipicamente brasileiros com conceitos, idéias e sonoridades universais. Os projetos patrocinados são escolhidos de forma direta e também por meio de editais públicos, com base nas leis de incentivo à cultura.

#### *Marketing Social*

- Projeto Crer para Ver: programa criado com o objetivo de promover a melhoria na qualidade da educação nas escolas públicas brasileiras. Na sua estrutura, conta com a participação das consultoras e consultores, que vendem, sem obter lucro, produtos desenvolvidos exclusivamente para a linha Crer para Ver.
- Programa Natura Campus: parceria com universidades, oportunizando alunos a trabalhar na área de pesquisa e desenvolvimento da Natura.
- Projeto de empreendedorismo social: parceria com a Ashoka, que patrocina empreendimentos sociais sustentáveis.

### **Resultados**

Os dados obtidos por meio da pesquisa *survey* são apresentados aqui segmentados em três partes: perfil da amostra, conhecimento dos projetos da Natura e opinião das consultoras. Os resultados encontrados permitiram a verificação das hipóteses do estudo, apresentadas a seguir.

### Perfil da amostra

Os dados encontrados demonstram que a amostra é composta predominantemente pelo gênero feminino (98,5%), com faixa etária de predominância entre 21 e 55 anos e classe social B (60%) e C1 (27%). Quanto ao tempo em que trabalha como consultora da Natura observou-se uma predominância de pessoas que trabalham a pouco tempo, sendo que 73% trabalha a até cinco anos. Os principais motivos por escolherem a empresa são a qualidade dos produtos (50,4%) e necessidade financeira (19,3%). Outros fatores mencionados são relacionados aos atributos da empresa (empresa confiável e responsável e produtos fáceis de vender). Além disso, observou-se que 29% revende também para outra(s) empresa(s) de cosméticos, sendo a principal concorrente a empresa Avon.

### Conhecimento dos projetos da Natura

Nessa seção são apresentados os resultados a respeito do conhecimento das consultoras em relação às ações desenvolvidas pela empresa. Além disso, também são apresentados os principais meios de informação pelos quais elas tomaram conhecimento das ações. A tabela 1 demonstra quais ações socioambientais realizadas pela empresa são mais conhecidas entre as consultoras. As escalas utilizadas foram “não conhece”, “conhece pouco” e “conhece”. Para facilitar a compreensão dos dados as escalas “conhece pouco” e “conhece” foram somadas.

**Tabela 1** - Comparação das ações mais conhecidas

Ações	Não conhece	Conhece pouco	Conhece	Total: Conhece + Conhece pouco
Programa “Crer para Ver”	9*	22	103	125
Processo de produção	20	-	114	114
Patrocínio ao “São Paulo Fashion Week”	21	46	67	113
Fornecedores	29	-	106	106
Tabela Ambiental	33	15	86	101
Projeto “Áreas Verdes Urbanas”	38	72	24	96
Testes em animais	44	-	91	91
Programa "Natura Carbono Neutro"	44	58	32	90
Projeto de Empreendedorismo Social	59	58	17	75
Patrocínio ao “Instituto Afroreggae”	64	45	25	70
Projeto cultural “Natura Musical”	79	37	17	54
Programa “Natura Campus”	81	43	10	53

\* Números absolutos

Fonte: dados da pesquisa

Os dados demonstram que as ações mais conhecidas das respondentes foram as relacionadas com a sustentabilidade do produto e da produção – o não uso de testes em animais, o processo produtivo sustentável e a escolha por fornecedores responsáveis com o meio ambiente e a sociedade. Isso pode ser explicado pela ênfase dada pela empresa ao destacar essa característica de seus produtos como diferencial da empresa, fazendo com que grande parte das consultoras tenha esse conhecimento.

Além dessas ações, outra que teve bastante destaque foi o programa “Crer Para Ver”, que por estar sempre presente nas revistas e possuir produtos específicos, cuja renda é direcionada ao programa e as consultoras não possuem lucro na venda deles, é bastante conhecido. Outras ações que se destacaram pelo grau de conhecimento foram a “Tabela Ambiental”, o patrocínio ao “São Paulo Fashion Week”, o projeto “Áreas Verdes Urbanas” e o Programa "Natura Carbono Neutro". Por outro lado, as ações menos conhecidas entre as consultoras foram o projeto de Empreendedorismo Social, o patrocínio ao “Instituto

Afroreggae”, o projeto cultural “Natura Musical” e o programa “Natura Campus”, sendo esse último o menos conhecido de todas as ações.

O principal meio de informação que levou as ações ao conhecimento das respondentes foi os encontros de consultoras (71,1%), nos quais a coordenadora do Setor Minuano lhes passa informações por meio de seu discurso e de vídeos enviados pela Natura, que explicam as ações da empresa, assim como transmitem informações a respeito dos produtos. Outro meio significativo de informações foi a publicidade na TV, com 55% dos respondentes alegando terem obtido informações por esse meio.

### *Opinião das consultoras*

Após verificar o conhecimento das respondentes a respeito dos investimentos socioambientais da Natura, buscou-se a opinião delas. Verificou-se a opinião a respeito das ações, o impacto que essas ações têm em sua opinião em relação à empresa, quais as ações são mais impactantes e a opinião em relação à empresa de maneira geral. Os resultados demonstram que quase a totalidade das respondentes possui visão positiva das ações realizadas pela Natura, sendo que apenas uma respondente demonstrou-se indiferente a elas, não dando importância a esse aspecto da empresa, e nenhuma teve opinião negativa.

Apesar de terem opiniões positivas sobre os investimentos socioambientais, isso não necessariamente indica que a imagem da organização seja melhorada por causa delas. Ao serem questionadas sobre isso, a maioria das respondentes (80%) afirma que a existência dos investimentos afeta a sua opinião em relação à empresa positivamente e nenhuma respondeu que afeta negativamente. Apesar de apenas uma respondente ser indiferente à existência dos projetos, 18% das respondentes afirmaram que as ações não afetam sua opinião em relação à Natura, o que demonstra que apesar de terem uma visão positiva, as ações não são algo relevante na sua escolha pela empresa, pois mesmo que ela não as realizasse, a opinião dessa parcela de respondentes não seria diferente.

Quanto à opinião em relação à empresa, todas as consultoras têm opinião favorável, o que já se era esperado, visto que elas mesmas escolheram a Natura para serem consultoras. A maioria (75%) tem opinião “bastante positiva” e 24,4% responderam “positiva” e nenhuma tem opinião indiferente ou negativa. Um dos objetivos específicos desse estudo é “identificar quais investimentos apresentam melhores resultados em termos de imagem organizacional”. Para atingi-lo, as respondentes foram solicitadas a assinalarem até três ações que mais afetam sua opinião positivamente. A tabela 2 apresenta os resultados encontrados.

**Tabela 2** - Ações que mais afetam opinião

<b>Ações que afetam opinião</b>	<b>Porcentagem</b>
Programa Crer para Ver	53,33%
Processo produtivo sustentável	34,81%
Uso de embalagens recicláveis e refis	34,81%
Projeto Áreas Verdes Urbanas	26,67%
Não realização de testes em animais	20,74%
Relação com fornecedores responsáveis	15,56%
Programa Natura Carbono Neutro	14,81%
Projeto de Empreendedorismo Social	6,67%
Patrocínio ao Instituto Afroreggae	6,67%
Uso da Tabela Ambiental	6,67%
Nenhuma delas afeta positivamente	5,93%
Programa Natura Campus	5,19%
Patrocínio ao São Paulo Fashion Week	4,44%
Projeto Natura Musical	0,00%

**Fonte:** Dados da pesquisa

Apesar de 24 respondentes afirmarem que as ações não afetam sua opinião em relação à Natura, apenas oito responderam a essa questão que nenhuma das ações afeta positivamente. O programa “Crer Para Ver”, um dos mais conhecidos das consultoras, foi o mais lembrado, por 53% das respondentes.

Além do programa “Crer Para Ver”, outras ações que se destacaram foram o uso de embalagens recicláveis e refis (35%), o processo produtivo sustentável (35%), o projeto “Áreas Verdes Urbanas” (27%) e a não realização de testes em animais (21%). As ações que não se destacaram foram o projeto “Natura Musical”, o qual nenhuma respondente mencionou, o patrocínio ao “São Paulo Fashion Week” (4%) e o programa “Natura Campus” (5%).

A observação dos dados permite concluir que, à exceção do evento “São Paulo Fashion Week”, as ações mais conhecidas são também as que mais impactam a opinião (visto que as embalagens recicláveis não foram questionadas sobre o conhecimento, considerando-se que todas as conhecem). As ações menos conhecidas, são também as que menos impactam.

#### *Verificação das hipóteses do estudo*

Para verificar as hipóteses do estudo, as ações foram segmentadas em Marketing Ambiental, Cultural e Social, apresentando o número total de respondentes que citaram as ações de cada modalidade. Esses dados apontam o marketing ambiental como o mais significativo (208 citações), em seguida o marketing social (88 citações) e por fim, bem menos citado, o marketing cultural (15 citações).

#### *Verificação da hipótese “H1”*

A hipótese H1 supõe que “a Responsabilidade Social Corporativa, por meio de ações de Marketing Ecológico, quando propriamente comunicadas aos *stakeholders*, influencia positivamente a imagem organizacional da empresa”. Os resultados encontrados permitiram aceitar essa hipótese, conforme é analisado a seguir.

Os dados da pesquisa demonstram que as ações de cunho ambiental são relativamente bem conhecidas das consultoras, indicando que a maioria delas está sendo propriamente comunicadas ao público estudado. O conhecimento das ações parece ter relação direta com a opinião positiva em relação a elas, como demonstrado anteriormente, o que comprova a relação feita na hipótese de que para ser bem aceita pelo público, o público deve ter conhecimento da ação, ou seja, ela deve ser bem comunicada.

O número de menções às ações de cunho ambiental no questionamento a respeito das ações que mais afetam opinião comprova a segunda parte da hipótese, de que essas ações influenciam positivamente a opinião das consultoras. Já havia sido verificado, por meio dos resultados apresentados anteriormente, que os investimentos socioambientais têm esse efeito, visto que as ações foram vistas como positivas pela quase totalidade de respondentes, mas os dados encontrados com esse questionamento demonstram que as ações ecológicas têm efeito maior que as outras ações, visto que foi mencionado bem mais vezes.

#### *Verificação da hipótese “H2”*

A hipótese H2 supõe que “a Responsabilidade Social Corporativa, por meio de ações de Marketing Cultural, quando propriamente comunicadas aos *stakeholders*, influencia positivamente a imagem organizacional da empresa”. Os resultados encontrados demonstram que essa hipótese não é válida, conforme será discutido a seguir. A hipótese rejeitada não significa que as ações afetam negativamente, apenas que em relação às outras modalidades, as ações de cunho cultural demonstraram baixa relevância

Apesar do evento “São Paulo Fashion Week” ser a terceira ação mais conhecida pelas consultoras, apenas seis delas o mencionaram como ação que afeta sua opinião, demonstrando que outras ações têm mais relevância para esse público do que um evento cultural ligado à moda. Esse exemplo refuta a hipótese H2 que afirma que quando uma ação cultural é conhecida, ela afeta positivamente a imagem. Em alguns poucos casos ela afeta, mas não de forma significativa como as outras ações estudadas.

Outra ação deste cunho, o Instituto Afroreggae, não tão conhecido das consultoras, também foi pouco mencionado – apenas nove vezes. Pode-se interpretar que ele é pouco mencionado por ser pouco conhecido, porém, comparando com ações de outros cunhos, a relação entre porcentagem de consultoras que conhecem a ação e a porcentagem que mencionou a ação, o Instituto Afroreggae fica bem abaixo, não sendo mencionado significativamente. Apesar disso, ele ainda é mais mencionado que o evento “São Paulo Fashion Week” – bem mais conhecido entre as consultoras. Isso pode ser explicado pelo fato de que esse projeto também tem um cunho social além do cunho cultural. Já o projeto Natura Musical, além de pouco conhecido, não foi mencionado nenhuma vez como ação que afeta a opinião.

### Verificação da hipótese “H3”

A hipótese H3 supõe que “a Responsabilidade Social Corporativa, por meio de ações de Marketing Social, quando propriamente comunicadas aos *stakeholders*, influencia positivamente a imagem organizacional da empresa”. Os resultados encontrados permitiram aceitar essa hipótese, conforme é apresentado a seguir.

O programa “Crer para Ver” é a ação mais conhecida entre as consultoras e é também a mais mencionada entre elas sobre a opinião positiva (72 respondentes). O dado demonstra que essa ação social é bastante impactante na opinião do público estudado, mas que ele deve ser bem comunicado para que atinja esse impacto, visto que se não fosse tão bem difundida, não apresentaria resultados tão bons em retorno de imagem. Esse exemplo comprova a afirmação feita na hipótese H3.

Quanto aos demais projetos relacionados à área social (Empreendedorismo Social e Natura Campus), apesar de terem sido pouco mencionados como ação que mais impacta opinião, eles também foram alguns dos menos conhecidos entre as consultoras. Tal dado demonstra que quando um projeto não é bem comunicado ele não atinge os resultados de imagem esperados. Além disso, a relação entre o número de pessoas que conhecem os projetos e o número de menções a eles é maior do que a relação entre outros projetos, como os de cunho cultural, demonstrando que os projetos de cunho social apresentam maior impacto.

### Considerações finais

Os resultados encontrados permitiram responder ao problema de pesquisa e atingir aos objetivos estabelecidos. O primeiro objetivo específico do estudo foi verificar o conhecimento das consultoras em relação aos investimentos realizados e como elas os percebem. Foi realizada uma pesquisa *survey*, com a aplicação de questionário, que teve como objetivo constatar como tais estratégias afetam as percepções das consultoras a respeito da imagem institucional da organização.

Esse objetivo foi atingido, portanto, por meio do questionário, evidenciando que algumas das ações são de conhecimento das consultoras, mas outras não. A ação mais conhecida é o programa “Crer para Ver”, que tem interação direta com as consultoras por meio da venda de produtos da linha. Outras ações bem conhecidas são as de cunho ambiental, que também estão diretamente relacionadas com a identidade que a empresa transmite em

suas diversas formas de comunicação, a de possuir produtos naturais, que respeitam o meio ambiente. O patrocínio ao evento “São Paulo Fashion Week” também é uma ação bem conhecida entre as respondentes. Compreende-se que essas ações também são bem difundidas entre as consultoras. Outras ações, como o projeto “Natura Musical”, “Natura Campus” e o patrocínio ao Instituto Afroreggae, não são tão conhecidas entre as consultoras, podendo indicar a falta de comunicação efetiva dessas ações em tornar-se conhecida desse público.

Após estas constatações partiu-se para o segundo objetivo específico do estudo: identificar os investimentos que apresentam melhores resultados em termos de imagem organizacional. As ações de maior destaque foram o programa social “Crer para Ver” e as ações ambientais, como o uso de embalagens recicláveis e refis, o processo produtivo sustentável o projeto “Áreas Verdes Urbanas” e a não realização de testes em animais.

Pode-se verificar a partir desses dados uma relação direta entre o conhecimento que as consultoras têm das ações com a sua visão positiva, visto que as ações mais bem comunicadas são também as que mais afetam a opinião. Exceção a essa conclusão foi observada quanto ao evento “São Paulo Fashion Week”, que apesar de ser bem conhecido não apresenta bons retornos em termos de melhoria de imagem. Compreende-se que o cunho do evento, na opinião das consultoras, não tem a mesma relevância que ações de cunho social e ambiental, pois outros projetos culturais também não se destacaram nas ações que mais impactam.

Percebe-se que as ações de cunho ambiental e social são vistas como de maior relevância. A única ação de cunho ambiental que não apresentou destaque foi o uso da Tabela Ambiental, que na verdade não é uma ação que cause algum impacto no meio ambiente, ela é um mero informativo da composição dos produtos, servindo como uma publicidade que atesta que os produtos são naturais e saudáveis, logo não impacta tanto na opinião positiva quanto outras ações de relevância ao meio ambiente.

Finalmente, o terceiro objetivo específico, comprovar ou refutar as hipóteses propostas no modelo hipotético de pesquisa do estudo, foi atingido por meio dos dados encontrados. A hipótese H1 (relativa a marketing ambiental) foi aceita, visto que as ações desse cunho são as mais bem comunicadas e também as que mais impactam na melhoria de opinião em relação à empresa. A hipótese H2 (marketing cultural) foi refutada, pois os investimentos culturais, mesmo quando bem conhecidos, não afetam relevantemente a opinião do público estudado se comparado às ações de outros cunhos. Observa-se que essas ações não possuem resultados negativos, apenas não possuem a mesma relevância que as outras ações apresentaram. A hipótese H3 (marketing social) também foi aceita, pois as ações demonstraram influenciar positivamente a opinião das consultoras sobre a empresa, quando foram propriamente comunicadas.

A avaliação das hipóteses permitiu alcançar os objetivos do estudo e explicar o fenômeno investigado, contribuindo com os estudos da área de Responsabilidade Socioambiental. O estudo evidenciou o tipo de investimento que apresenta melhores resultados de retorno de imagem e a necessidade de uma comunicação efetiva dessas ações para que elas alcancem os resultados esperados. Muitas empresas optam por não divulgarem essas ações por medo que seus consumidores pensem que elas estão utilizando-se de ações socioambientais para se autopromover. Os resultados do estudo, entretanto, apontam que as ações mais bem comunicadas são as que causam maior impacto de melhoria de imagem, portanto as organizações devem encontrar uma maneira de comunicar suas ações de forma a demonstrar que realmente se preocupam com as questões defendidas nos projetos e não estão apenas os utilizando como forma de promoção.

## Referências

- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**: a construção de identidade, imagem e reputação. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BAQUETTE, S., CHAOUBAH, A. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERNARDO, D. C. R., NASCIMENTO, J. P. B., VALE, C. R., SALAZAR, G. T., MORAES, A. F. O. Estudo dos investimentos em responsabilidade social empresarial no Brasil à luz das políticas públicas de incentivos governamentais. In: XII Seminários em Administração - SEMEAD, 2009, São Paulo/SP. **Anais do XII Seminários em Administração - SEMEAD**, 2009.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, I. F. **Marketing cultural**: o patrocínio de atividades culturais como ferramenta de construção de marca. São Paulo: Atlas, 2004.
- DIAS, R.; ZAVAGLIA, T.; CASSAR, M. **Introdução à administração**: da competitividade à sustentabilidade. Campinas: Editora Alínea, 2003.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GARCIA, M. N. *et al.* Percepção sobre a recompensa do consumidor ao comportamento empresarial socioambientalmente responsável. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008, p. 1-15.
- GONÇALVES FILHO, C., BRITO, H., GÖSLING, M., SOUKI, G. Q. Os Impactos da Responsabilidade Social Corporativa na Reputação da Empresa e nas Intenções Comportamentais das Comunidades: estudo empírico. **Contextus** – Revista Contemporânea de Economia e Gestão (Fortaleza), v. 7, p. 37-54, 2009.
- GRACIOSO, F. **Propaganda institucional**: nova arma estratégica da empresa. São Paulo: Atlas, 2006.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- HIGUCHI, A. K., VIEIRA, F. G. D. Marketing social corporativo como estratégia para a valorização de marcas: um estudo da perspectiva do consumidor de alimentos do Paraná. **Revista Alcance** – Eletrônica (UNIVALI), v. 15, nº 2, p. 243-261, mai/ago 2008.
- HUMBERG, M. E. O profissional e a ética empresarial. In: KUNSCH M. M. K. (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. Cap. 6, p. 81-88.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **O que é RSE?** Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em: 20 jan. 2010.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3ª Ed. São Paulo: Summus, 2003.

- MACHADO, S. K., DAMACENA, C. Percepção dos consumidores acerca do marketing relacionado a causas: uma revisão da literatura. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos** 3(2):93-101, maio/agosto 2006.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MELO NETO, F. P. **Gestão de marcas nos esportes**: as tendências no uso do marketing esportivo com ênfase em produtos e imagem institucional. Santa Maria: UFSM, 2003. 318 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência do Movimento Humano, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.
- NASCIMENTO, A. F. Política cultural no Brasil: entre o estado e o mercado. In: III ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2007, Salvador. ANAIS/CD Rom, 2007.
- NASCIMENTO, L. F., LEMOS, A. D. C., MELLO, M. C. A. **Gestão socioambiental estratégica**. São Paulo: Artmed Editora, 2008.
- NATURA. **Sobre a Natura**. Disponível em: <www.natura.net>. Acesso em: 03 nov. 2010.
- NEVES, M. **Marketing social no Brasil**: a nova abordagem na era da gestão empresarial globalizada. Rio de Janeiro: E-papers serviços editoriais LTDA, 2001.
- NEVES, R. C. **Comunicação empresarial integrada**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- OLIVEIRA, J. A. P., WAISSMAN, V. Integrando ação e comunicação para uma estratégia de marketing ambiental: o caso Aracruz Celulose. **Revista Eletrônica de Administração REAd**, v. 8, n. 6, p. 187-216, 2002.
- POZO, H., TACHIZAWA, T., SOUZA, J. H. Responsabilidade Social Corporativa e Marketing Social: um estudo exploratório em empresas da Baixada Santista. **Patrimônio. Lazer & Turismo (UNISANTOS)**, v. 1, p. 01-20, 2008.
- SCHENINI, P. C. Gestão empresarial sustentável. In: \_\_\_\_\_. (Coord.) **Gestão empresarial sócio ambiental**. Universidade Federal de Santa Catarina – Gráfica nova letra, Florianópolis, 2005. P. 11-34.
- SERPA, D. A. F., FOURNEAU, L. F. Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**. vol.11 no.3 Curitiba Jul/Set 2007.
- SHETH, J. N., GARDNER, D. M., GARRET, D. E. **Marketing theory**: evolution and evaluation. New York: John Wiley & Sons, 1988.
- SOUZA, R. A. L. ; CALLADO, A A C ; CALLADO, A L C . **Ecomarketing**: a gestão ambiental no marketing corporativo sob a ótica do consumidor. SEBRAE Biblioteca On-line, 2008. Disponível em <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em 20 jan. 2010.
- TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.
- VAZ, G. N. **Marketing institucional**: o mercado de idéias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.