
DETERMINANTES DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE MARKETING RELACIONADO A CAUSAS

ARTIGO – MARKETING

Maise Soares Pereira

MSc em Administração pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR
Pesquisadora do grupo Enfoque de Pesquisa de *Marketing* – Fortaleza–CE, Brasil
E-mail: maise@enfoquepesquisa.com.br

Recebido em: 22/5/2007

Aprovado em: 31/5/2010

José Ednilson de Oliveira Cabral

Pós-Doutor em Estudos de Inovação pela University of Sussex – UK. PhD em Economia da Tecnologia e Gestão da Inovação pela The University of Reading – UK. Professor Titular da UNIFOR – Fortaleza–CE, Brasil
E-mail: ednilsoncabral@gmail.com

RESUMO

A visão de responsabilidade social como recurso estratégico empresarial representa uma maneira de, ainda que sob considerações éticas, fazer com que objetivos organizacionais caminhem lado a lado com objetivos sociais. Uma das formas encontradas para aliar tais objetivos refere-se ao esforço de utilização de ferramentas de *Marketing* Relacionado a Causas (MRC). Assim, o objetivo deste artigo é identificar o conjunto de fatores que influenciam o sucesso de campanhas de MRC, a partir de sua adoção pelas empresas mais atuantes e representativas do estado da arte nesta área. As campanhas desenvolvidas em três empresas atuantes no Brasil foram avaliadas com base no modelo de fatores extraído das propostas de Adkins (1999) e de Pringle e Thompson (2000). Portanto, o objetivo deste estudo foi alcançado por meio de pesquisa qualitativa com casos múltiplos. Fatores como ampla divulgação e utilização dos componentes (*mix*) de *marketing*, sinergia entre causa e negócio da empresa e duração de longo prazo, aliados a forte reputação de responsabilidade social, independentemente das campanhas, foram identificados como os pilares necessários para o sucesso no alcance dos objetivos de campanhas de MRC.

Palavras-chave: MRC, Determinantes de Sucesso, Responsabilidade Social, Empresas Socialmente Premiadas.

SUCCESS FACTORS IN CAUSE-RELATED MARKETING PROJECTS

ABSTRACT

Corporate social responsibility attempts to align organizational and social objectives. Alignment can be achieved by application of cause-related marketing (CRM) methods. Therefore this article seeks to identify main determinants of success in CRM campaigns. This research was qualitative for an in depth study of three Brazilian companies. Results show that widespread communication, use of marketing mix, synergy between the cause and company business and long term action as well as a strong reputation for social responsibility are mainstays for success in CRM objectives.

Key words: CRM, Determinants of Success, Social Responsibility, Companies Socially Rewarded.

**DETERMINANTES DE SUCESO EN CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS DE MARKETING
RELACIONADO A CAUSAS**

RESUMEN

La visión de responsabilidad social como recurso estratégico empresarial representa una manera de, aunque bajo consideraciones éticas, hacer conque objetivos organizacionales caminen lado a lado con objetivos sociales. Una de las formas encontradas para aliar tales propósitos se refiere al esfuerzo de utilización de herramientas de Marketing Relacionado a Causas (MRC). Así, la intención de este artículo es identificar el conjunto de factores que influyen el suceso de campañas de MRC, a partir de su adopción por las empresas más actuantes y representativas del estado del arte en esta área. Las campañas desarrolladas en tres empresas actuantes en Brasil fueron evaluadas basándose en el modelo de factores extraído de las propuestas de Adkins (1999) y de Pringle y Thompson (2000). Por lo tanto, la finalidad de este estudio fue alcanzada mediante la investigación cualitativa con casos múltiples. Factores como amplia divulgación y utilización de los componentes (mix) de marketing, sinergia entre causa y negocio de la empresa y duración de largo plazo, aliados a fuerte reputación de responsabilidad social, independientemente de las campañas, fueron identificados como los pilares necesarios para el suceso en el alcance de las metas de campañas de MRC.

Palabras-clave: *MRC, Determinantes de Suceso, Responsabilidad Social, Empresas Socialmente Premiadas.*

1. INTRODUÇÃO

A era contemporânea deixou suas características mais evidentes no decorrer da última década do século XX. A nova lógica dos fluxos financeiros, das relações de trabalho e do papel do Estado nesta fase do capitalismo tem gerado consequências complicadas para o desenvolvimento da sociedade. A pressão por uma globalização econômica tem intensificado a concentração de renda, o aumento das desigualdades, o movimento de polarização social, além de uma exploração ambiental insustentável para o planeta (CASTELLS, 1999; CAPRA, 2002).

Apesar de serem parte integrante da engrenagem do capitalismo global, as organizações têm adotado uma postura socialmente responsável, seja pela consciência dos efeitos de sua atuação na sociedade, seja pela necessidade de diferenciação competitiva ou por submissão à lei. Desenvolvimento sustentável na ótica empresarial significa a adoção de práticas de negócio que atendam aos objetivos da organização e reflitam benefícios socioeconômicos para a comunidade, alcançando alguma equidade social, preservando o meio ambiente e a possibilidade de manutenção deste modelo para gerações futuras.

Redução de impostos, melhoria da imagem corporativa, preferência em produtos, lealdade à marca, alianças interorganizacionais, legitimidade corporativa e utilização mais eficiente de recursos são exemplos de benefícios alcançados por empresas socialmente responsáveis (ASHLEY, 2003; WADDOCK; GRAVES, 1997; KLASSEN; MCLAUGHLIN, 1996; FOMBRUM; SHANLEY, 1990; COLLINS, 1993).

A visão de responsabilidade social como recurso estratégico representa uma maneira de, ainda que sob considerações éticas, fazer com que objetivos organizacionais caminhem lado a lado com objetivos sociais. Uma das formas encontradas para aliar tais objetivos refere-se ao esforço de utilização de ferramentas do *marketing* social, *marketing* societal e, mais especificamente, do *Marketing* Relacionado a Causas – este último pela associação condicionada do resultado social ao resultado organizacional, por meio da participação da sociedade.

Diante do crescente quadro de adoção de práticas de *marketing* socialmente responsáveis que visem

resultados de negócio, apresentam-se como relevantes a identificação do conjunto de fatores que influenciam a implementação de campanhas de *marketing* relacionado a causas e a avaliação da aplicação desses fatores nos programas desenvolvidos pelas empresas mais atuantes e representativas do estado da arte nessa prática. Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é identificar o conjunto de fatores que influenciam o sucesso de campanhas de MRC a partir da análise das campanhas desenvolvidas por empresas mais atuantes em MRC no Brasil. Para tanto, adotar-se-á a metodologia do estudo de caso em três empresas enquadradas no critério de representatividade determinado, para, por meio da análise de conteúdo, avaliar a aplicação dos fatores de sucesso nas campanhas desenvolvidas. Esta análise terá por base um modelo conceitual construído a partir das proposições teóricas na literatura, em particular das propostas de Adkins (1999) e de Pringle e Thompson (2000).

A estrutura do artigo encontra-se desta forma sequenciada: após a introdução, o item seguinte apresenta as definições do *marketing* relacionado a causas, as características que o distinguem das demais vertentes de *marketing* com responsabilidade social e, em seguida, o conjunto de fatores auxiliares para a implementação de campanhas; o terceiro item reúne os procedimentos metodológicos necessários à realização dos estudos de caso, incluindo a identificação das categorias de análise, a formulação dos pressupostos, o método de coleta de dados e as técnicas de análise. No quarto item apresenta-se a descrição e análise da utilização dos fatores determinantes de sucesso do MRC nas empresas, com base na análise das categorias predefinidas e considerando os pressupostos formulados. Encerra-se o artigo com as considerações finais e indicações de novas pesquisas empíricas que contribuam para a consolidação do corpo teórico do *Marketing* Relacionado a Causas.

2. **MARKETING RELACIONADO A CAUSAS (MRC)**

O *Marketing* Relacionado a Causas (*Cause-Related Marketing*), ou *Marketing* para Causas Sociais, é o processo de formulação e implementação de atividades de *marketing* que caracteriza o compromisso de uma empresa na

designação de uma determinada quantia financeira para uma causa específica – associada ou não a uma entidade não lucrativa – em troca da venda de seus produtos e/ou serviços aos consumidores. É a associação de uma empresa ou marca a uma causa social relevante, em benefício mútuo, por meio do plano de *marketing* da organização (VARADARAJAN; MENON, 1988; BRONN; VRIONI, 2001; PRINGLE; THOMPSON, 2000; PRACEJUS; OLSEN; BROWN, 2004; MCALISTER; FERRELL, 2002).

O conceito de MRC foi amplamente divulgado no universo empresarial em 1983, com a campanha da American Express para restaurar a Estátua da Liberdade. A AMEX divulgou que, para cada transação de compra com o cartão American Express, a empresa doaria um *penny* para a restauração da estátua, e, para cada nova emissão de cartão de crédito, doaria um dólar durante o último trimestre do ano. Essa campanha resultou em um aumento de 28% no uso de cartões e em uma contribuição de 1,7 milhão de dólares para a Fundação Estátua da Liberdade – Ellis Island (VARADARAJAN; MENON, 1988).

Apesar de o vulto da campanha da American Express ter trazido visibilidade mundial a uma nova forma de *marketing* com preocupações sociais, iniciativas desse conceito de *marketing* são encontradas desde a década de 70, possivelmente as precursoras do MRC na Inglaterra.

Pela associação com a aquisição de algum produto ou serviço, os programas de MRC apresentam potencial de influência em um número maior de pessoas do que simples ações filantrópicas. Clive Humby, vice-presidente da empresa de serviços de *marketing* Dunnhumby, estudou as maiores campanhas de MRC da Inglaterra e constatou que tais iniciativas alcançaram públicos que normalmente não contribuem com campanhas de caridade tradicionais (MASON, 2002).

Se, por um lado, campanhas de MRC pretendem gerar benefícios tanto para a empresa quanto para a sociedade, este caráter as vulnerabiliza a críticas. A associação da doação com a venda de algum produto ou serviço reforça o caráter comercial da iniciativa, fazendo com que haja, por parte do consumidor, uma predisposição inicial ao ceticismo. Por apresentarem fragilidades e sutilezas, os programas de MRC bem-sucedidos seguem um extenso processo de planejamento e ajuste às necessidades sociais, que vão desde a escolha da causa, atuação de longo prazo e transparência e implantação do processo de *marketing*, até mensuração e divulgação dos resultados.

Diversos autores, no estudo de variáveis determinantes de bons resultados – para a empresa e a sociedade – na implementação de programas de MRC, destacaram um conjunto de fatores impactantes desse modelo, relacionados de forma consolidada no Quadro 1 e detalhados na sequência.

Quadro 1: Fatores de sucesso na implementação de programas de MRC

Fatores	Autores
1. Compreensão do MRC Como parte do <i>marketing mix</i> da empresa	Adkins (1999)
2. Comportamento social da empresa / Princípios	Adkins (1999), Higgins (2002), Pringle e Thompson (2000), Docherty e Hibbert (2003), Voltolini (2004), Till e Nowak (2000), Bainbridge (2001), Meyer (1999)
3. Definição dos objetivos da organização	Varadarajan e Menon (1988), Adkins (1999), Pringle e Thompson (2000)
4. Definição dos objetivos do programa / Sinergia da causa com o negócio	Varadarajan e Menon (1988), Kelley (1991), Aaker (1991), Simon (1995), Lorge e Brewer (1998), Adkins (1999), Meyer (1999), Welsh (1999), Till e Nowak (2000), Gray (2000), Bellantonio (2001), Bainbridge (2001, 2002), Higgins (2002), Pringle e Thompson (2000), Pracejus, Olsen e Brown (2003), Docherty e Hibbert (2003), Barone, Norman e Miyazaki (2007), Samu e Wymer (2009)
5. Escolha da causa: relevância e diferenciação	Shapiro (1998), Adkins (1999), Meyer (1999), Welsh (1999), Till e Nowak (2000), Bellantonio (2001), Lafferty e Edmondson (2009)

Fatores	Autores
6. Escolha da(s) entidade(s) parceira(s)	Varadarajan e Menon (1988), Simon (1995), Adkins (1999), Meyer (1999), Pringle e Thompson (2000), Farache <i>et al.</i> (2008)
7. Relacionamento com a(s) entidade(s) parceira(s)	Simon (1995), Adkins (1999), Meyer (1999), Pringle e Thompson (2000)
8. Duração dos programas	Varadarajan e Menon (1988), Lorge e Brewer (1998), Adkins (1999), Meyer (1999), Higgins (2002), Docherty e Hibbert (2003), Singh, Kristensen e Villaseñor (2009)
9. Escopo geográfico: local, regional, nacional	Varadarajan e Menon (1988), Lorge e Brewer (1998), Welsh (1999), Higgins (2002), Ford e Flanner (2002)
10. Planejamento / Operação / Comprometimento interno	Simon (1995), Lorge e Brewer (1998), Adkins (1999), Meyer (1999), Gray (2000)
11. Divulgação e comunicação do programa e resultados	Simon (1995), Lorge e Brewer (1998), Shapiro (1998), Adkins (1999), Meyer (1999), Welsh (1999), Bronn e Vrioni (2001), Bainbridge (2002), Higgins (2002), Ford e Flanner (2002), Pracejus, Olsen e Brown (2003, 2004), Samu e Wymer (2009), Lafferty e Edmondson (2009)
12. Avaliação e mensuração dos resultados	Varadarajan e Menon (1988), Simon (1995), Adkins (1999), Meyer (1999), Bronn e Vrioni (2001), Miller (2002), Higgins (2002), Docherty e Hibbert (2003)

Fonte: Compilação dos autores (2010).

2.1. Compreensão do MRC como parte do *marketing mix* da empresa

Um dos enganos nas tentativas de implementação de programas de MRC é acreditar que ele deve ficar sob responsabilidade única da área de Assuntos Corporativos. O trabalho conjunto com a área de *Marketing* significa a garantia de consistência de mensagens e valores corporativos que se quer comunicar. Adkins (1999) sugere que deve haver uma relação entre o *marketing mix* da organização e o MRC.

Por envolver a participação do consumidor, o MRC não deveria resumir-se a uma simples doação para uma causa, mas exigir uma estratégia de *marketing* bem definida, com planejamento de todos os “Ps”, principalmente da pesquisa. Isso pode envolver desde patrocínios e relações públicas, até *marketing* direto e de relacionamento. Tudo pode ser usado para a realização de uma campanha de MRC – a imaginação é o limite.

2.2. Comportamento social da empresa: princípios

A confiança tem um efeito primordial na intenção dos consumidores de apoiar ou não uma campanha de MRC (TILL; NOWAK, 2000). No entanto, os consumidores estão cada vez mais céticos e exigentes com relação à função social das empresas. Para diminuir os riscos associados ao MRC, a organização precisa praticar o que pretende divulgar

– uma empresa que possui um histórico de comportamento ético e participação social terá muito mais credibilidade e participação do consumidor em seus programas de MRC.

Adkins (1999) salienta que iniciativas de MRC não deveriam servir para compensar deficiências corporativas de imagem, produtos ou serviços. A organização precisa “ter a casa arrumada” primeiro e vivenciar os princípios de integridade, transparência, sinceridade, respeito, parceria e benefício mútuos para alcançar todo o potencial do *marketing* relacionado a causas.

2.3. Definição dos objetivos da organização

Cada programa de MRC a ser desenvolvido precisa identificar as razões preponderantes para sua realização: reforçar a imagem corporativa, da causa, de entidade não lucrativa, de algum produto/serviço; aumentar vendas ou lucro; desenvolver relacionamentos e lealdade entre diversos *stakeholders* e/ou públicos-alvo; aumentar conhecimento e associar diferenciação à marca.

A clareza sobre que objetivo(s) se deseja alcançar facilita o acompanhamento e direcionamento do programa. Sugere-se que, para ser efetivo, o MRC faça parte da estratégia geral do negócio e seja visto como mais um elemento responsável por agregar valor à organização, à comunidade e a todos os envolvidos com o MRC (ADKINS, 1999).

2.4. Definição dos objetivos do programa: sinergia entre a causa e o negócio

Após a definição do papel do MRC na empresa, os objetivos específicos do programa precisam ser detalhados e acordados entre os envolvidos, no que diz respeito aos itens conceituais: geração de fundos, relacionamentos, conhecimento para a causa; e a itens operacionais: valor a ser arrecadado, público a ser impactado, aumento de vendas, índice de retenção de clientes e outros.

Vários autores (VARADARAJAN; MENON, 1988; BARONE; NORMAN; MIYAZAKI, 2007; SAMU; WYMER, 2009; MEYER, 1999; WELSH, 1999; TILL; NOWAK, 2000; HIGGENS, 2002) pontualizam a necessidade de harmonia entre a causa, o negócio da empresa e o perfil de seus consumidores. Docherty e Hibbert (2003) e Ford e Flanner (2002) identificam a associação entre a empresa e a causa como um dos fatores mais importantes de sucesso para um programa de MRC.

2.5. Escolha da causa: relevância e diferenciação

A escolha da causa define um aspecto importante para a organização: sua capacidade de diferenciação. Ainda que se levantem as causas mais importantes para a comunidade em que a empresa está inserida e se identifiquem dentre elas as que oferecem maior harmonia e sinergia com a marca, muitas empresas podem chegar às mesmas escolhas de causas. Adkins (1999) ressalta a importância da busca por uma ideia criativa. A seleção de causas ainda não associadas a outras empresas pode potencializar os resultados de uma campanha de MRC.

2.6. Escolha da(s) entidade(s) parceira(s)

As empresas que decidem trabalhar em conjunto com entidades não lucrativas normalmente o fazem pelo alto grau de conhecimento e visibilidade que a entidade já possui e pela experiência já adquirida com a causa (FARACHE *et al.*, 2008).

Apesar dessas vantagens, as organizações não-governamentais ou filantrópicas precisam ter missão e valores que se coadunem com os da organização e sejam consistentes com seus produtos e/ou serviços. Quando essas características não são encontradas, sugere-se que a empresa desenvolva o programa com sua própria marca.

2.7. Relacionamento com a(s) entidade(s) parceira(s)

Espera-se que a parceria busque transparência e benefício mútuo. Caso contrário, uma das partes se sentirá prejudicada e tenderá a romper a associação.

Pringle e Thompson (2000) e Adkins (1999) insistem na necessidade de um contrato ou acordo formal no qual se definam aspectos como: objetivos, duração da parceria, escopo, atuação geográfica, forma de operação, responsabilidades, cronogramas, processos de aprovação, procedimentos de auditoria, direitos de propriedade, compromissos de investimento e pagamento, pontos de fragilidade, entre outros.

2.8. Duração dos programas

Os consumidores esperam que o MRC não seja uma moda passageira (MEYER, 1999). Uma pesquisa indicou que oito entre dez norte-americanos preferiam que as empresas se comprometessem com uma causa durante longos períodos do que por várias causas por períodos mais curtos (CONE/ROPER REPORTS, 1999).

A atuação de longo prazo consolida a imagem da empresa, evidencia seu comprometimento e gera credibilidade contra acusações de oportunismo geradas por alguns programas de MRC. Mais do que isso, iniciativas de longo prazo viabilizam uma melhor percepção dos resultados das campanhas e investimentos envolvidos, facilitando a consolidação da marca.

2.9. Escopo geográfico: local, regional, nacional

Em muitos estudos, como os de Welsh (1999) e de Adkins (1999), são destacadas as vantagens da escolha de causas locais, pelo maior apelo e tangibilidade tanto dos problemas próximos quanto dos benefícios gerados pelos programas. Empiricamente, essa vantagem foi confirmada em pesquisa realizada na Nova Zelândia, que revelou que os produtos mais adquiridos nas campanhas de MRC foram aqueles relacionados a causas locais (FORD; FLANNER, 2002).

A influência dessas causas nas comunidades locais é muito grande. No entanto, companhias nacionais e até internacionais também podem gerar forte impacto, principalmente no caso de causas e problemas nacionais, envolvendo marcas

globalmente conhecidas que costumam investir fortemente em divulgação e comunicação.

2.10. Planejamento/Operação/ Comprometimento interno

O comprometimento da cúpula da organização é o primeiro passo para a garantia de uma campanha de MRC que se sustente em longo prazo durante os altos e baixos do programa (LORGE; BREWER, 1998; MEYER, 1999).

Com o apoio da alta gerência, o planejamento da campanha pode ser realizado envolvendo as áreas de *marketing* e de assuntos corporativos da organização, bem como a entidade parceira, se for o caso. Deve basear-se nos objetivos do negócio e da campanha, avaliando: alocação de recursos financeiros e humanos, definição detalhada do público-alvo, escolha da melhor mecânica, oportunidade de patrocínios, plano de comunicação interna e externa, atuação de relações públicas, plano de auditorias e análise de risco.

2.11. Divulgação e comunicação do programa e dos resultados

Comunicação na mídia é uma estratégia importante para programas de MRC. Quanto maior a divulgação, maior o conhecimento e potencial de participação do público-alvo. Entretanto, a cautela é necessária quando se estimam recursos para divulgação. Webb e Mohr (1998) identificaram que as maiores fontes de ceticismo e descrédito dos consumidores concentram-se na propaganda e nas motivações das empresas para a realização de programas de MRC. De acordo com Welsh (1999), a forma de minimizá-los é aumentar o conhecimento dos programas pela sociedade. Para isso, defende a necessidade de educar o consumidor – explicar claramente os objetivos, seus participantes, beneficiários e resultados ajuda a construir confiança no consumidor para participar dos programas.

2.12. Avaliação e mensuração dos resultados

Uma das maiores dificuldades das campanhas de MRC é a mensuração de seus resultados (MEYER, 1999; DOCHERTY; HIBBERT, 2003). Ainda assim, é necessário desenvolver mecanismos de avaliação de *performance* que apresentem indicadores variados, como: índices de conhecimento, participação, valores arrecadados,

aumento de vendas, avaliação da imagem *versus* a concorrência, e outros. Apesar da dificuldade, a avaliação de cada campanha parece ser fundamental para a sua perpetuação: “Os programas só se sustentam se se provarem efetivos” (GRAY, 2000).

Os fatores acima constituem o modelo conceitual que será utilizado na análise de casos considerados de sucesso na implementação de campanhas de MRC no Brasil. O estudo é relevante pelo fato de que as iniciativas de MRC são recentes no mundo e mais ainda no país. Apesar da crescente cultura de responsabilidade e *marketing* social no país, o MRC parece não ter encontrado ainda um caminho fértil de multiplicação nacional.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Com o objetivo de avaliar a aplicação de fatores de sucesso na implementação de programas de MRC por empresas representativas do estado da arte nesta aplicação, foram realizados estudos de caso com fins exploratórios e descritivos (VERGARA, 2005) em três empresas participantes e reconhecidas por sua atuação no Seminário IDIS sobre *Marketing* Relacionado a Causas, realizado em São Paulo em novembro de 2004.

O IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – é uma organização sem fins lucrativos, criada por empreendedores sociais com a finalidade de promover e desenvolver o investimento social privado de indivíduos, famílias, empresas e comunidades. Em sua área de Investimento Social Corporativo, o IDIS começou, em 2002, a estudar o *Marketing* relacionado a Causas como uma ferramenta para estimular parcerias entre empresas, organizações da sociedade civil e causas sociais.

No seminário referido, foi possível iniciar a coleta de dados para este estudo com a realização de entrevistas semiestruturadas com os sujeitos responsáveis ou corresponsáveis pela implementação de campanhas de MRC nas organizações pesquisadas, a saber: Instituto Avon, Fundação Arcor e Instituto Ronald McDonald’s. Após as primeiras entrevistas, foram realizados, durante o período de nov./2004 a mar./2005, novos contatos via telefone e *e-mail*, que permitiram colher mais detalhes e materiais impressos das campanhas utilizados desde a divulgação até a publicação oficial dos resultados.

Constavam, detalhadas no roteiro de entrevistas, as questões principais (YIN, 2001) do estudo:

(1) Identificação da aplicação dos fatores determinantes de sucesso pelo modelo de indicadores de avaliação para MRC apresentado na literatura;

(2) Resultados das campanhas.

A unidade de análise definida no estudo de caso foi a campanha de *Marketing* Relacionado a Causas desenvolvida pelas empresas pesquisadas, a saber:

(1) Campanha contra o câncer de mama – Avon;

(2) Educação Ambiental – Arcor;

(3) Campanha contra o câncer infantil – McDonald's.

A avaliação da literatura e o perfil das empresas investigadas permitiram a formulação do seguinte pressuposto: as empresas pesquisadas, por se constituírem em referência brasileira em MRC, utilizam os fatores determinantes de sucesso na implementação de suas campanhas de MRC.

Na avaliação dos casos selecionados efetuou-se uma análise de conteúdo qualitativa, direta e predominantemente de verificação (GRAWITZ, 1975), tendo por base os objetivos propostos. Nesse sentido, foram utilizadas informações obtidas por meio de entrevistas e de documentos enviados pelos representantes das empresas objeto de estudo. Portanto, esse método científico constituiu o recurso adotado para testar e validar os pressupostos formulados e tornar replicáveis dados de um contexto, a partir de indicadores objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (FREITAS; JANISSEK, 2000)

Como definições da análise de conteúdo, obtiveram-se:

- Universo: toda informação pertinente à campanha de *marketing* relacionado a causas realizada pela empresa-caso.
- Categorias de Análise: contemplaram a caracterização das empresas e avaliações delas com relação a: Sinergia com Equipe de *Marketing* e Esforços de Divulgação; Reputação de Responsabilidade Social; Definição de Objetivos; Causa; Parceria; Duração do Programa; Definição e Divulgação de Resultados.

- Unidades de Análise: temas cujo conteúdo abordava as categorias de análise.

Um roteiro de entrevista foi aplicado às pessoas responsáveis pela implementação das campanhas de MRC nas organizações pesquisadas, ou às pessoas diretamente ligadas a ela.

4. ANÁLISE DOS CASOS: FATORES DE SUCESSO UTILIZADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE MRC

Os resultados da análise dos casos são apresentados de forma consolidada, isto é, por categorias predefinidas e por empresa. Antes, porém, apresenta-se uma caracterização das empresas e das campanhas que foram objeto do estudo.

4.1. Empresas e Campanhas

4.1.1. Avon

A Avon é uma companhia global, presente em 145 países, e líder mundial em venda direta de produtos e artigos de beleza. A Avon Brasil é a terceira unidade em vendas da corporação e líder no segmento de venda direta. Com uma força de 800.000 (oitocentas mil) revendedoras autônomas, atinge 21 milhões de consumidores a cada 19 dias. Em 2002, a Avon lançou a campanha Um Beijo pela Vida para auxiliar a causa do câncer de mama.

4.1.1.1. Mecânica da Campanha Avon

A arrecadação de recursos é feita por meio da venda de produtos dos folhetos de ofertas da Avon que levam o selo da campanha Um Beijo pela Vida, bem como pelo batom e camisa desenvolvidos exclusivamente para a campanha. Do total da venda desses produtos, a Avon destina 7% para projetos de prevenção e atendimento ao câncer de mama.

4.1.2. Arcor

A Arcor, grupo multinacional latino-americano, é hoje o primeiro produtor mundial de balas e um dos maiores fabricantes de chocolates da América Latina, consolidando sua expansão latino-americana e seu comércio internacional. O produto Tortuguita é uma das marcas Arcor de chocolates infantis, existe há sete anos no mercado brasileiro e é distribuído em todo o país. Nesse período, atingiu 15% de participação de mercado no segmento de

chocolates em outros formatos. Em 2003, a Arcor do Brasil lançou o chocolate Tortuguita Taminha.

4.1.2.1. Mecânica da Campanha Arcor

A partir do lançamento do novo chocolate Tortuguita Taminha, a Arcor passou a destinar 2% da receita das vendas mensais do produto ao Projeto Tamar.

4.1.3. McDonald's

O McDonald's é uma das maiores e mais conhecidas marcas do planeta, com mais de 30 mil restaurantes e 1,5 milhão de funcionários distribuídos por 119 países. O Brasil, em 1979, foi o vigésimo quinto país do mundo – e o pioneiro na América do Sul – a receber um restaurante do McDonald's. Em 1988 foi realizada a primeira campanha McDia Feliz de combate ao câncer infanto-juvenil.

4.1.3.1. Mecânica da Campanha McDonald's

Anualmente, o McDonald's destina um sábado, dia de maior movimento nos restaurantes da rede, para promover a campanha McDia Feliz. Todo o dinheiro obtido com a venda de sanduíches Big Mac, além de produtos promocionais como camisetas e bonés, é destinado à causa.

A implementação de fatores de sucesso mais desenvolvidos nas campanhas é apresentada a seguir, por unidade de análise.

4.2. Sinergia com a equipe de marketing e esforços de divulgação

4.2.1. Avon

No Brasil, a Campanha Um Beijo pela Vida passou a ser coordenada pelo Instituto Avon. Apesar de ser uma unidade de negócios independente, o Instituto trabalha de forma bem próxima à Avon Brasil, principalmente no planejamento de Comunicação e *Marketing*. Tanto a campanha de MRC como as demais ações de responsabilidade social da Avon são coordenadas em conjunto pelo Instituto e pela Avon Brasil.

Na época específica dos eventos de divulgação da campanha Um Beijo pela Vida, a Avon utiliza todo o potencial de comunicação da empresa, envolvendo ainda funcionários e revendedoras autônomas. Alguns dos esforços de divulgação consistiram, à época do lançamento do programa:

(1) na presença da presidente mundial da Avon, Andrea Jung, em hospitais públicos da cidade de São Paulo, efetuando a doação de cinco mamógrafos; (2) em ampla exposição na mídia, em programas de repercussão nacional, como o Domingo do Faustão, o Mais Você (Rede Globo) e o Domingo Legal (SBT), apresentando o logo da campanha e chamando a atenção do grande público para as ações que seriam realizadas; e (3) na celebração do Dia do Compromisso. De acordo com o relatado, “O lançamento da campanha no Brasil foi celebrado com o Dia do Compromisso. Nesse dia, as revendedoras e gerentes de setor saíram às ruas distribuindo material informativo sobre o câncer de mama [...], falavam sobre a importância da prevenção e diagnóstico precoce e divulgavam o programa”. Desde então, esse dia se repete a cada ano, acompanhado de diversas ações, como caminhadas nas ruas, realização de exames gratuitos com apoio de mastologistas e instituições médicas locais, distribuição de folhetos, agendas e cartões da mulher. As 800 mil revendedoras autônomas, os folhetos de vendas e a grande mobilização no Dia do Compromisso são meios pelos quais a causa alcança abrangência nacional.

Internamente, um funcionário voluntário em cada área recebe o posto de porta-voz da campanha. A ele cabe divulgar as ações realizadas em todo o Brasil, dados sobre a doença e a repercussão da campanha aos colegas.

4.2.2. Arcor

O planejamento do *mix* de *marketing* da campanha foi realizado internamente pelo Instituto Arcor, mas a equipe da Arcor do Brasil foi envolvida na produção de cada uma das atividades de *marketing* realizadas. A união foi necessária pela própria indisponibilidade de recursos do Instituto, que acabou aumentando o envolvimento de toda a equipe da Arcor na consecução do projeto.

A parceria com o Projeto Tamar foi divulgada em campanha nacional de mídia televisiva (SBT), objetivando a informação da sociedade e a motivação do público infantil para sua participação na campanha. Iniciativas de degustação e abordagem em pontos de vendas também foram implementadas, reforçando a lembrança do comercial no momento da compra do novo produto.

A Tortuguita Taminha foi criada como uma nova componente da família Tortuguita, e um conjunto

de ações de suporte à campanha de MRC gerou um programa de educação ambiental infantil – a Campanha Amigos do Mar –, com iniciativas que abrangeram:

(1) Coleção Amigos do Mar de figurinhas nas embalagens do chocolate Tortuguíta Taminha, com informações sobre a conservação ambiental.

(2) Promoção Amigos do Mar: “Vales-adoção” foram colocados em 1.000 embalagens da Tortuguíta Taminha.

(3) Programa Escolar Amigos do Mar: ferramenta de apoio paradidático para o educador.

(4) Concurso Cultural Amigos do Mar: 1º Prêmio de Educação Ambiental Amigos do Mar.

(5) Turma Amigos do Mar: *site* para estreitar o relacionamento da Tortuguíta Taminha com os consumidores mirins.

(6) Exposição Itinerante Amigos do Mar: réplicas das tartarugas marinhas foram levadas a locais de grande circulação de público, acompanhadas de um biólogo do projeto Tamar.

4.2.3. McDonald’s

Por ser parte de uma estratégia global, a campanha do McDia Feliz é construída pela equipe de *marketing* do McDonald’s, recebendo grande destaque no calendário de eventos da rede.

Apesar de a campanha ser atualmente coordenada pelo Instituto Ronald McDonald, todos os esforços e iniciativas de *marketing* do McDonald’s voltam-se para esta campanha de MRC, que ocorre no mês de novembro.

Uma detalhada estratégia de *marketing* é preparada exclusivamente para a promoção da campanha, criando um grande envolvimento de parceiros e colaboradores. Mídia de massa, relações públicas, personalidades famosas, eventos e material de ponto de venda são amplamente utilizados.

No McDia Feliz, todos os restaurantes recebem faixas, *banners* e cartazes para divulgação do evento. Toda a equipe dos restaurantes veste a camiseta comemorativa do McDia Feliz, que é doada por empresas que têm direito de associar sua marca à campanha por meio da impressão de sua logo na camiseta.

O McDonald’s criou também a figura do Padrinho Nacional do McDia Feliz. Segundo o depoimento, “O Padrinho é uma figura importante para a campanha, pois participa voluntariamente, cedendo a sua imagem, tempo e alguns dos seus maiores patrimônios – talento e credibilidade – junto ao público e mídia, para colaborar na luta pelo aumento de cura do câncer infanto-juvenil”.

A credibilidade alcançada pela campanha passou a contar com o apoio voluntário de artistas, atletas e personalidades, que gravam filmes publicitários utilizados na divulgação prévia do evento como forma de atrair doações.

O planejamento de um abrangente *mix* de iniciativas de *marketing*, na visão das três empresas, ajudou a aumentar o conhecimento sobre a campanha, estimular a participação e consolidar cada marca no seu público-alvo. Tal percepção advém dos resultados identificados nas campanhas, seja do volume de vendas, seja da participação em eventos de *marketing*.

4.3. Reputação de Responsabilidade Social

4.3.1. Avon

Além da campanha Um Beijo pela Vida, a Avon Brasil tem se dedicado a outras iniciativas de responsabilidade social, trazendo consistência e credibilidade ao programa de MRC:

– o Programa Saúde Integral da Mulher é uma iniciativa de educação em saúde feminina que fornece informações relevantes sobre temas como sexualidade, doenças sexualmente transmissíveis, concepção e contracepção.

– “Cidadania também é Beleza” é uma cartilha de conscientização para o fortalecimento da cidadania feminina que apresenta como funciona a lei e como a mulher deve fazer em situações como: registro de nascimento dos filhos, investigação da paternidade, combate à violência doméstica, entre outras.

4.3.2. Arcor

A Arcor do Brasil possui uma intensa atividade de responsabilidade social que lhe assegura credibilidade e confiança na nova iniciativa de MRC, ainda que esta seja na área ambiental.

Com uma série de parcerias, a Arcor do Brasil desenvolve mais de uma dezena de projetos sociais

em vários Estados do país, majoritariamente contra a violência sexual infantil e a violência familiar e em prol da capacitação profissional.

4.3.3. McDonald's

Outras iniciativas na luta contra o câncer infanto-juvenil continuam a ocorrer durante todo o ano, o que demonstra o comprometimento da empresa com a causa e reduz o ceticismo que pode surgir em qualquer campanha de MRC.

O Instituto Ronald McDonald capta e destina recursos a instituições que tratam de crianças e adolescentes portadores de câncer.

A Casa Ronald McDonald oferece hospedagem, alimentação e transporte gratuitos para crianças e adolescentes que estão em tratamento de câncer.

As demais iniciativas de responsabilidade social realizadas pelas empresas, conforme indicações da literatura, tendem a colaborar para a percepção de comprometimento e idoneidade delas em sua relação com a sociedade, dando-lhes autoridade e gerando maior confiança e participação na campanha de MRC que realizam.

4.4. Definição de Objetivos

4.4.1. Avon

Como a campanha Um Beijo pela Vida faz parte de um alinhamento global, ela também é parte da estratégia geral do negócio, o que possibilita um suporte institucional e a sobrevivência do programa.

Não obstante o comprometimento da direção da empresa, objetivos de negócio como aumento de vendas, indicadores específicos de imagem ou quantidade de clientes não foram declarados.

Quanto às expectativas e objetivos para a causa, a Avon declara:

- Diminuir a mortalidade feminina por câncer de mama;
- Disseminar a importância da prevenção e do diagnóstico precoce do câncer de mama;
- Arrecadar fundos para o combate ao câncer de mama;
- Estabelecer o compromisso corporativo da Avon com o tema da Campanha Um Beijo pela Vida;
- Reforçar a imagem institucional;

- Criar uma campanha global única;
- Causar visibilidade para a empresa e impacto para a causa;
- Estabelecer uma plataforma de produtos com categorias variáveis, a fim de aumentar a arrecadação de fundos.

4.4.2. Arcor

De acordo com o depoimento, a Arcor do Brasil definiu como objetivos da campanha de MRC: “reforçar o posicionamento da marca de chocolates infantis Tortugueta e, com a arrecadação do produto, contribuir com o Projeto Tamar-Ibama, na continuação de suas atividades em Ubatuba [...] a parceira foi além da simples transferência de recursos, gerando a criação da Campanha Amigos do Mar, campanha de educação ambiental que também contribui para que o Projeto Tamar cumpra a sua missão”.

Essa definição muito generalizada de objetivos apresenta uma fragilidade, em longo prazo, para a evolução da campanha com metas tangíveis.

A declaração de objetivos apresenta expectativas para a empresa/negócio (posicionamento do chocolate) e para a causa (contribuição com o projeto Tamar), o que demonstra um bom entendimento dos benefícios de uma campanha de MRC. Além disso, os objetivos se coadunam com a estratégia de atuação do negócio, voltada ao público infanto-juvenil, e recebem apoio da alta direção da Arcor. Não obstante a correta visão e o apoio interno necessário, um detalhamento mensurável dos objetivos auxiliará a melhor escolha de iniciativas para o sucesso da campanha.

4.4.3. McDonald's

A campanha do McDia Feliz está integrada aos objetivos de imagem do negócio e recebe total apoio da liderança da empresa. No entanto, nenhum objetivo de negócio foi claramente declarado, apesar de serem mensurados resultados da campanha para a empresa.

Apesar de a realização da campanha já ser uma decisão consolidada na rede McDonald's, a definição de objetivos mensuráveis poderia alavancar e/ou otimizar ainda mais as iniciativas de *marketing* adotadas.

São objetivos do McDonald's com a campanha:

- Despertar a atenção de toda a sociedade e sensibilizá-la para uma realidade que atinge crianças e adolescentes em todo o Brasil;
- Contribuir para o aumento do índice de cura do câncer infanto-juvenil;
- Captar recursos e concentrar esforços para a realização de projetos prioritários e de grande benefício social em nível local, regional e nacional.

De forma geral, as empresas têm dificuldade de estabelecer objetivos quantitativos de negócio. Além disso, os demais compromissos declarados representam um “norte” de atuação, mas nenhum indicador específico é detalhado, como por exemplo: diminuir a mortalidade feminina ou infantil em que porcentual? qual o indicador do aumento da educação a respeito da importância da prevenção do câncer de mama? há um valor-meta para a arrecadação? são feitas pesquisas periódicas para acompanhar a imagem institucional?

A falta de resposta a essas perguntas pode demonstrar que o estágio de construção da maturidade dos programas ainda é de solidificação das bases na experiência brasileira (Avon, 3 anos, e Arcor, 2 anos). Ainda assim, apesar dos seus 16 anos de campanha no país, o McDonald’s também apresenta fragilidades na sua declaração de objetivos.

A ausência de objetivos específicos para a causa e para o negócio pode gerar dificuldades futuras para a mensuração e sustentação da campanha, ocasionando um esvaziamento dos benefícios que o programa pode trazer à empresa.

4.5. Escolha da Causa

4.5.1. Avon

A Avon UK fez o trabalho necessário de investigar, por meio de pesquisas, quais causas tinham relevância e sinergia com seu público-alvo. Esse esforço obteve excelentes resultados na Inglaterra e nos Estados Unidos. A partir daí, a campanha se internacionalizou e tem alcançado, na visão da Avon Brasil, excelentes resultados, incluindo uma evidente visibilidade e reputação positiva da empresa na sociedade.

Apesar de ser um caso de sucesso, cabe a pergunta: outras causas não seriam mais relevantes

à realidade brasileira? Essa questão não foi avaliada, mas deve merecer atenção de qualquer empresa que pretenda abraçar uma causa na realização de programas de MRC.

A Avon Brasil dedica-se unicamente à causa do câncer de mama, efetuando ações de responsabilidade social paralelas que contribuem para a disseminação do conhecimento e a preocupação com a causa.

4.5.2. Arcor

A Arcor definiu a causa pelo desejo de colaborar com a responsabilidade ambiental. Percebe-se que, apesar de a causa estar alinhada com o público-alvo de ações sociais da empresa, nenhuma pesquisa ou levantamento foi realizado para identificar sua relevância entre os consumidores. Ainda assim, a causa apresenta sinergia com o negócio, considerando-se que a Arcor, desde 1996, oferece o chocolate Tortuguita, um doce em formato de tartaruga, já amplamente divulgado em mídia de massa.

De acordo com o diretor geral da Arcor no Brasil, “Esse apoio tem tudo a ver com nossos objetivos. Nós buscávamos um projeto substancial no qual acreditássemos, e o Projeto Tamar nos mostrou que essa parceria tinha tudo para dar certo”.

O Tamar-Ibama é um projeto com ampla visibilidade e credibilidade nacional. Como não está associado a outras campanhas de MRC, a associação se torna muito bem-sucedida e a Arcor se beneficia desse grande ícone de identificação em seu produto Tortuguita.

4.5.3. McDonald’s

A causa selecionada no Brasil foi a replicação da causa internacional.

O McDonald’s acredita que “qualquer iniciativa de atuação social deve se identificar com a filosofia da empresa [...] Por isso, priorizou o combate ao câncer infanto-juvenil, uma doença curável se diagnosticada precocemente e tratada corretamente”.

O esforço de *marketing* realizado e a credibilidade já alcançada por mais de 15 anos de campanha consolidaram o sucesso da iniciativa. No entanto, nenhuma pesquisa foi realizada para avaliar

outras possíveis causas mais relevantes para a sociedade.

Apesar de existirem outras empresas que se associam à mesma causa, o McDonald's tem o benefício do pioneirismo e do vulto de divulgação de sua campanha.

Além disso, a concentração de investimentos nessa única causa reforça a associação da marca e gera impacto positivo na imagem da empresa.

Percebe-se que todas as empresas apresentam grande sinergia com a causa escolhida, o que facilita a lembrança e a associação da marca com a campanha. Ainda assim, vale considerar que em nenhuma das três empresas foram realizadas pesquisas para avaliar a relevância da causa para o público local. A escolha de causas mais genéricas, a imagem prévia da marca (casos McDonald's e Avon), bem como a reputação da empresa parceira (caso Arcor), podem ter auxiliado no sucesso das campanhas, a despeito do interesse específico de cada causa.

4.6. Parceria

4.6.1. Avon

A Avon Brasil optou por não se associar a entidades beneficentes preexistentes, confiando na própria marca e em sua experiência internacional para melhor divulgação da campanha.

Em 2003 a Avon Brasil criou o Instituto Avon, com o objetivo de potencializar as ações sociais da Avon voltadas à saúde integral da mulher, com foco especial no combate ao câncer de mama.

4.6.2. Arcor

Como o Instituto Arcor não havia tido experiência anterior na área de responsabilidade ambiental e como o Ibama é referência notória em preservação do meio ambiente, a Arcor decidiu ajudar a causa por meio de parceria, capitalizando a sinergia de seu produto com o instituto de maior experiência na preservação de tartarugas marinhas do Brasil.

Neste caso, a Arcor não realizou pesquisa para identificar e avaliar entidades mais adequadas, já que considerou a excelente e reconhecida reputação do Ibama, bem como a sintonia de objetivos entre a entidade parceira e a causa.

4.6.3. McDonald's

A partir da existência histórica e internacional de entidades próprias (Instituto e Casa Ronald McDonald), o McDonald's construiu a versão brasileira das duas, fazendo com que elas capitaneassem o acordo com as demais entidades beneficentes que apoiam a causa do câncer infanto-juvenil. O Instituto Ronald McDonald, fundado em 1999, cadastra as instituições e hospitais dedicados a apoiar ou tratar crianças e adolescentes com câncer, recebendo seus projetos e necessidades. Quando as marcas já possuem uma imagem forte, a criação de um instituto próprio ajuda a consolidá-las, aumentando sua credibilidade. No caso da Arcor, a associação com um parceiro de grande reputação e aceitação nacional auxiliou na divulgação da campanha. O único cuidado que se deve ter nessa parceria refere-se à comunicação intensiva da marca Arcor. Em casos nos quais a entidade parceira pode ser mais notória e/ou apresentar maior afinidade com a sociedade do que a empresa criadora da campanha de MRC, a divulgação da marca da empresa deve ser intensificada para garantir sua lembrança na associação de parceria.

4.7. Duração

4.7.1. Avon

A Avon Brasil não prevê uma duração específica para a campanha de MRC, mas segundo ela a iniciativa é de longo prazo, a exemplo de sua atuação na Inglaterra e nos Estados Unidos.

4.7.2. Arcor

A Arcor não prevê fim da campanha no que diz respeito ao repasse de recursos com a venda dos produtos e o patrocínio ao Projeto Tamar Ibama de Ubatuba.

4.7.3. McDonald's

A campanha McDia Feliz tem caráter permanente, pela própria filosofia da empresa. A iniciativa de longo prazo, como sugerem os Cone/Roper Reports (1999), tende a fortalecer a associação da marca com a causa, mantendo favoráveis sua imagem e reputação, atributos que requerem tempo para serem construídos. Além disso, a continuidade da campanha consolida a

credibilidade e confiança no compromisso social da organização.

4.8. Definição e Divulgação de Resultados

4.8.1. Avon

A Avon declara uma preocupação clara em medir o benefício mútuo entre empresa e causa. De acordo com a presidente global Andréa Jung: “Na Avon, nossa atuação é medida de dois modos – por meio dos resultados de negócio e dos efeitos gerados pelo compromisso de agir em benefício dos outros”.

Apesar dessa intenção explícita, percebe-se a carência de indicadores de resultados de negócio, possivelmente como consequência da carência de objetivos de negócio.

Apresenta-se, de forma geral, um conjunto de resultados voltados à causa:

- Um milhão e trezentos mil reais já foram arrecadados para a campanha brasileira, resultando no apoio de mais de 12 instituições que prestam atendimento gratuito e promovem a prevenção, detecção e tratamento do câncer de mama.
- Um milhão e oitocentos mil Cartões da Mulher foram distribuídos em todo o Brasil, com informações úteis sobre prevenção do câncer de mama e saúde feminina.
- Dois milhões e oitocentas mil Agendas de Bolso da Saúde da Mulher, com informações sobre o câncer de mama, exames e telefones úteis, foram distribuídas.
- Na campanha, até outubro de 2003 foram realizadas 38.917 mamografias.
- Na edição da Avon *Running* do Rio de Janeiro, em 2003, mais de 10 mil pessoas estavam presentes no evento, das quais 2.500 mulheres completaram a prova.
- O total mobilizado em todas as edições da Avon *Running* foi de R\$ 152.100,00, doados a entidades e hospitais de referência nas cidades onde foram realizados os eventos.

4.8.2. Arcor

Seguindo a filosofia de objetivos, a empresa declarou resultados que foram identificados como:

(a) Resultados para a empresa e (b) Resultados para a campanha.

(a) Resultados para a Arcor:

- A Tortugueta Taminha passou a ser o item mais vendido da linha Tortugueta – mais de oito milhões de unidades –, com 20% do volume de vendas;
- O Projeto Tamar, as ações promocionais e as atividades educacionais da Campanha Amigos do Mar contribuíram para estreitar o relacionamento da empresa com o consumidor mirim;
- A campanha proporcionou a criação de um novo canal de relacionamento com escolas e educadores, além de introduzir o produto e a marca em um maior número de cantinas escolares;
- Acesso de 160 mil *page views* no *site* Taminha (público mirim) e de 100 mil *page views* no *site* Taminha na escola (público educador);
- Concurso cultural com 20% de retorno da mala-direta, 740 escolas participantes e cerca de 90 mil alunos envolvidos;
- Maior visibilidade na imprensa em decorrência da parceria e do trabalho de suporte à responsabilidade ambiental.

(b) Resultados para a causa:

- Mobilização de recursos adicionais para a manutenção da base de Ubatuba;
- Aumento da visibilidade do Projeto Tamar por meio da divulgação de seu trabalho em diferentes canais de comunicação;
- Implementação de um programa de educação ambiental, o Programa Escolar Amigos do Mar, que contribui para atingir a missão do Projeto Tamar;
- Disseminação da importância da preservação das águas.

4.8.3. McDonald's

O McDonald's tem se esforçado na mensuração de resultados, mas seu melhor desempenho tem sido na divulgação dos resultados à sociedade e aos parceiros envolvidos. Como resultados da campanha, foram contabilizados:

(a) Para a causa:

- Em 2004, o McDia Feliz beneficiou 66 instituições e arrecadou R\$ 6,279 milhões;
- As chances de cura com diagnóstico precoce e tratamento adequado chegaram a 70%, enquanto em 1988, quando o McDonald's começou a atuar nessa área, o percentual era de apenas 30%;
- Entre 1988 e 2004, o McDia Feliz arrecadou um valor acima de 51 milhões em benefício de instituições dedicadas à luta contra o câncer infanto-juvenil;
- As doações têm viabilizado a compra de equipamentos, material hospitalar, remédios, ampliação de instalações, implantação de casas de apoio a crianças e adolescentes em tratamento de câncer, e até mesmo a construção de unidades de transplante de medula óssea;
- A sociedade se mobiliza para a causa: só em 2004 foram mais de 30 mil voluntários em todo o país.

(2) Para a empresa:

- A contínua sustentabilidade do negócio, que se mantém por meio de um relacionamento saudável com a comunidade;
- O aumento da fidelidade à marca, gerado pela credibilidade e pela certeza de que o McDia Feliz significa apoiar a criança e o adolescente com câncer;
- O reconhecimento da campanha McDia Feliz em 1999, com o Prêmio de Cidadania do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), como o mais importante evento em favor das crianças e adolescentes com câncer no Brasil.
- A indicação do McDonald's como uma das "Melhores Empresas para Trabalhar", feita pela revista *Exame* em 2001. O McDia Feliz foi um dos diferenciais nessa escolha.
- Em 2001 e 2002, o McDonald's foi apontado pelo *Guia Exame da Boa Cidadania Corporativa* como uma das 10 empresas-modelo nesta área. O McDia Feliz foi um dos motivos desse reconhecimento.

Apesar da definição de indicadores pelas empresas, percebem-se ainda deficiências na associação entre objetivos e resultados pretendidos pela empresa. Isso possivelmente se deve tanto à dificuldade de encontrar indicadores acurados para

os programas, quanto ao tempo necessário de maturidade das campanhas para encontrar padrões pertinentes de medida de desempenho.

A comunicação dos resultados, como detalham Pracejus, Olsen e Brown (2003, 2004), também constitui iniciativa relevante para o sucesso do programa (melhor implementada no McDonald's e com maiores deficiências na Avon e na Arcor). A informação clara e precisa do alcance da campanha gera credibilidade e limita o natural ceticismo, principalmente do público não consumidor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação conjunta dos casos Avon, Arcor e McDonald's permite, de um lado, algumas inferências sobre como os fatores de sucesso, indicados pela literatura para a implementação de campanhas de MRC, são aplicados, e, de outro, consequentemente, a confirmação ou não do pressuposto estabelecido.

Os casos de MRC avaliados conseguiram desenvolver, de forma mais acentuada, quatro dos fatores de sucesso em suas campanhas, confirmando, em parte, o pressuposto da pesquisa. São eles:

- (a) Utilização abrangente do *marketing mix*, com ampla comunicação e divulgação da campanha;
- (b) Sinergia entre a causa e o negócio da empresa;
- (c) Forte reputação e atuação social independente da campanha;
- (d) Desenvolvimento de programas de longo prazo.

Essas iniciativas, consistentes nas três empresas pesquisadas, constituíram os pilares de campanhas de MRC com boa aceitação e participação da sociedade brasileira até o momento. Os demais fatores, como escolha e relevância da causa e definição de parcerias, também foram objeto de atenção das empresas, mas variaram de acordo com a causa, o negócio e a origem da empresa envolvida.

De forma geral, a definição de objetivos mensuráveis e a consequente avaliação de resultados ainda se apresentam insuficientes, ou seja, de utilização limitada. Isso pode significar que,

na prática, a definição de alvos esperados e a identificação de *benchmarks* para o mercado necessitam de uma curva de aprendizagem mais longa. Essas fragilidades constituíram, *per se*, as limitações do presente estudo.

Apesar dessa dificuldade, deve-se considerar a mensuração de resultados como um fator de grande importância para a avaliação do sucesso de um programa, principalmente para apoiar a decisão de implementação de MRCs em empresas que não possuem motivação externa para a realização de tais campanhas. Nesses casos, os benefícios de imagem e vendas precisam ser comprovados para a manutenção ou não de tais iniciativas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. *Managing brand equity*. New York: NY Free Press, 1991.

ADKINS, S. *Cause related marketing: who cares wins*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 1999.

ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2003.

BAINBRIDGE, J. Brand fit is crucial to the success of cause related ties. *Marketing*, May 3, p. 21, 2001.

_____. Pay off is clear for cause related activity. *Marketing*, Dec. 5, p. 17, 2002.

BARONE, M. J.; NORMAN, A. T.; MIYAZAKI, A. D. Consumer response to retailer use of cause-related marketing: Is more fit better? *Journal of Retailing*, v. 83, n. 4, p. 437-445, 2007.

BELLANTONIO, J. More than just a cause. *Orange County Business Journal*, July 23, 2001.

BRONN, P. S.; VRIONI, A. B. Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International Journal of Advertising*, v. 20, n. 2, 2001.

CAPRA, F. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002.

CASTELLS, M. *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (Coleção A Era da Informação).

COLLINS, M. Global corporate philanthropy – marketing beyond the call of duty? *European Journal of Marketing*, v. 27, n. 2, p. 46-58, 1993.

CONE/ROPER REPORTS. *A Benchmark survey of consumer awareness and attitudes towards cause-related marketing*. Boston, MA: Cone Communications, 1999.

DOCHERTY, S.; HIBBERT, S. Examining company experiences of a UK cause-related marketing campaign. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, n. 8, v. 4, p. 378-389, 2003.

FARACHE, F.; PERKS, K. J.; WANDERLEY, L. S. O.; SOUSA FILHO, J. M. Cause Related Marketing: Consumers' Perceptions and Benefits for Profit and Non-Profits Organizations. *Brazilian Administration Review (BAR)*, v. 5, n. 3, p. 210-224, 2008.

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.

FORD, J.; FLANNER, H. It pays to be nice. *NZ Marketing Magazine*, v. 21, n. 4, p. 21, 2002.

FREITAS, H. M. R.; JANISSEK, R. *Análise léxica e análise de conteúdo*. Porto Alegre: Sphnix; Ed. Sagra Luzzatto, 2000.

GRAWITZ, M. *Métodos y técnicas de las Ciencias Sociales*. Barcelona: Editorial Hispano Europa, 1975.

GRAY, R. Developing a tight fit is crucial to CRM. *Marketing*, May 4, p. 37-38, 2000.

HIGGINS, K. T. Marketing with a conscience. *Marketing Management*, v. 11, n. 4, p. 12-15, 2002.

KELLEY, B. Cause-related marketing: doing well by doing good. *Sales and Marketing Management*, v. 3, n. 143, p. 60, 1991.

KLASSEN, R. D.; MCLAUGHLIN, C. The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, v. 42, n. 8, p. 1199-1214, 1996.

- LAFFERTY, B. A.; EDMONDSON, D. R. Portraying the cause instead of the brand in cause-related marketing ads: Does it really matter? *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 17, n. 2, p. 129-143, 2009.
- LORGE, S.; BREWER, G. Is cause-related marketing worth it? *Sales and Marketing Management*, n. 6, v. 150, p. 72, 1998.
- MASON, T. Good causes deliver for brands. *Marketing*, Jan. 4, p. 11, 2002.
- MCALISTER, D. T.; FERRELL, L. The role of strategic philanthropy in marketing strategy. *European Journal of Marketing*, v. 36, n. 5/6, p. 689-705, 2002.
- MEYER, H. When the cause is just. *Journal of Business Strategy*, v. 20, n. 6, p. 27-31, 1999.
- MILLER, B. Social Initiatives can boost loyalty. *Marketing News*, Oct. 14, p.14-15, 2002.
- PRACEJUS, J. W.; OLSEN, G. D.; BROWN, N. R. On the prevalence and impact of vague quantifiers in the advertising of cause-related marketing. *Journal of Advertising*, v. 34, n. 4, p. 19-28, 2004.
- _____. When profit equals price: consumer confusion about donation amounts in CRM. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 22, n. 2, p. 170-180, 2003.
- PRINGLE, H.; THOMPSON, M. *Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- SAMU, S.; WYMER, W. The effect of fit and dominance in cause marketing communications. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 4, p. 432-440, 2009.
- SHAPIRO, L. J. Doing well by doing good: the key to cause marketing. *Crain's Chicago Business*, v. 1, n. 27, p. 11, 1998.
- SIMON, F. L. Global corporate philanthropy: a strategic framework. *International Marketing Review*, v. 12, n. 4, p. 20-37, 1995.
- SINGH, S.; KRISTENSEN, L.; VILLASEÑOR, E. Overcoming skepticism towards cause related claims: the case of Norway. *International Marketing Review*, v. 26, n. 3, p. 312-326, 2009.
- TILL, B. D.; NOWAK, L. I. Toward effective use of cause-related marketing alliances. *Journal of Product and Brand Management*, v. 9, n. 7, p. 472-484, 2000.
- VARADARAJAN, P. R.; MENON, A. Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3, p. 58-74, 1988.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- VOLTOLINI, R. (Org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Ed. SENAC, 2004.
- WADDOCK, S. A.; GRAVES, S. B. The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 4, p. 303-319, 1997.
- WEBB, D.; MOHR, L. A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to socially concerned. *Journal of Public Policy and Marketing*. v. 17, n. 2, p. 226-238, 1998.
- WELSH, J. C. Good cause, good business. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 5, p. 21-24, Sep./Oct. 1999.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.