

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**MACROMARKETING, MARKETING SOCIAL E O PROCESSO DE
MARKETING EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Carlos Rosolen Jorge

Orientador: Prof. Dr. Andres Rodriguez Veloso

SÃO PAULO

2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CARLOS ROSOLEN JORGE

**MACROMARKETING, MARKETING SOCIAL E O PROCESSO DE
MARKETING EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Andres Rodriguez Veloso

Versão corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Jorge, Carlos Rosolen

Macromarketing, marketing social e o processo de marketing em uma organização não governamental : um estudo exploratório / Carlos Rosolen Jorge. – São Paulo, 2013.

214 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2013.

Orientador : Andres Rodriguez Veloso.

1. Marketing social 2. Marketing de causas 3. Organização não-governamental I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

**Dedico este trabalho
a meus pais, minha esposa e meu filho**

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a meu orientador, professor Andrés Rodriguez Veloso, pela direção competente e dedicação à tarefa de me conduzir pelo caminho da pesquisa acadêmica.

Outro agradecimento é endereçado ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração da FEA-USP, de quem pude extrair ensinamentos de conceitos e métodos, os quais se revelaram muito úteis para o desenvolvimento desta dissertação. Especial agradecimento ao professor Geraldo Toledo, meu mentor e incentivador incansável, de quem tive o privilégio de ser aluno e também monitor, em disciplina do Curso de Graduação da FEA.

Especial agradecimento se destina aos membros da comissão constituída para o exame de qualificação, professores Sérgio Moretti e Edson Crescitelli, pelos direcionamentos e sugestões pertinentes para o aprimoramento da revisão bibliográfica e definição precisa do escopo da pesquisa.

Minha gratidão às pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para o desenvolvimento do estudo: pessoal de apoio da Secretaria do Programa de Pós-Graduação e entrevistados, na pesquisa empírica.

Agradeço a meus pais, pelo exemplo de conduta e estímulo permanente.

Com amor e carinho, agradeço à minha esposa, Gabriela, pelo incentivo e apoio, e com desculpas, pelas ausências, ainda que involuntárias. Um último agradecimento ao Gabriel, meu filho, por alegrar minha vida.

RESUMO

Um importante fenômeno contemporâneo é a presença cada vez maior de organizações do Terceiro Setor, no qual se inserem diferentes tipos de instituições sem finalidade lucrativa - entidades tradicionais, religiosas e laicas, organizações não governamentais, entidades paraestatais, entidades associativas e entidades de iniciativa empresarial. Os textos de marketing discorrem sobre o ambiente característico dessas organizações, e descrevem o processo gerencial de marketing, particularizando e adaptando às especificidades dessa modalidade de organização conceitos, técnicas e instrumentos de marketing destinados a empresas convencionais. Entretanto, as pesquisas sobre o tema normalmente se circunscrevem a contextos específicos de uma organização em particular e se concentram no nível operacional, sem definir uma linha que aborde de forma integrada as conexões entre esse nível e a dimensão estratégica da organização. Além disso, a literatura sobre o tema não tem incorporado o construto valor como elemento fundamental para o desenvolvimento do processo gerencial de marketing em todas as camadas de decisão. Nesse contexto, o objetivo da dissertação foi discutir e descrever o processo gerencial de marketing de organizações do Terceiro Setor, segundo uma perspectiva de valor. Para atingir o objetivo, o percurso metodológico seguido partiu do delineamento de um marco teórico como base para a elaboração de um esquema de análise do processo gerencial de marketing de uma organização do Terceiro Setor, a partir de sua evolução, sob a perspectiva de algumas escolas do pensamento em marketing, tendo por elemento de referência o conceito de valor em suas múltiplas acepções. Numa segunda etapa, foi desenvolvida uma pesquisa empírica, de caráter exploratório e qualitativo, contemplando o processo de marketing de uma organização do Terceiro Setor de causa relacionada. Nesse sentido, uma contribuição do estudo foi o desenho de um esquema analítico integrador, abordando o processo gerencial de marketing gravitando em torno do construto valor.

Palavras-chaves: marketing social, marketing de causas, marketing em organizações não governamentais

ABSTRACT

An important contemporary phenomenon is the increasing presence of Third Sector organizations, which include different types of non-profit institutions – traditional, religious and secular entities, non-governmental organizations, associative entities and corporate initiative entities. Marketing articles discourse on the characteristic environment of those organizations and describe the marketing management process by individualizing and adapting concepts, techniques and marketing tools intended for conventional companies to the specificities of that kind of organization. However, studies on the subject are usually limited to specific contexts in a particular organization and focus on the operational level, without defining a master guideline that address, in an integrated manner, the connections between this level and the strategic dimension of the organization. In addition, the literature on the subject has not included the construct value as a key element for the development of the marketing management process in all levels of decision. In this sense, the purpose of the dissertation was to discuss and describe the marketing management process of Third Sector organizations according to a value perspective. To achieve this goal, the methodological approach chosen first outlined a theoretical framework as a basis for the development of an analytical scheme of the marketing management process of a Third Sector organization, based on its evolution, from the perspective of some schools of thought in marketing, using as a reference element the concept of value in its multiple meanings. On a second phase, the author performed an exploratory and qualitative empirical research, considering the marketing process of a cause-related Third Sector organization. Therefore, one important contribution of the study was the outline of an analytical integrator scheme, covering the marketing management process gravitating around the construct value.

Keywords: social marketing, cause-related marketing, non-governmental organization marketing

Key words: social marketing, cause related marketing, Non-Governmental Organization marketing

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE TABELAS	4
LISTA DE FIGURAS	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	6
1. INTRODUÇÃO	7
1.1. Contexto	7
1.2. Problema – Questão de Pesquisa	10
1.3. Objetivo	10
1.4. Organização do Estudo	11
2. EMBASAMENTO CONCEITUAL	12
2.1 Evolução do Pensamento em Marketing e a Ampliação de Conceitos	12
2.1.1 Escolas do Pensamento em Marketing: Macromarketing, Consumerismo	13
2.1.1.1 Comportamento do Consumidor	14
2.1.1.2 Escola do Consumerismo	16
2.1.1.3 Escola do Macromarketing	19
2.1.1.4 Abordagem Sistêmica	22
2.1.1.5 Comportamento Organizacional	23
2.1.1.6 Abordagem do Planejamento Estratégico	24
2.1.2 Ampliação do Conceito de Marketing e da Configuração de Produto	24
2.1.3 Os Momentos da Evolução do Marketing e suas Ênfases	28
2.1.4 O Contexto Micro e Positivo do Marketing em Organizações não Lucrativas	31
2.2 Do Marketing Social ao Marketing de Causas	34
2.2.1 Conceito de Marketing Social	34
2.2.1.1 Breve Histórico	35
2.2.1.2 Conceito e Características do Marketing Social	36
2.2.1.3 Aplicação do Marketing Social	40
2.2.2 Marketing Social x Marketing de Empresa (“Comercial”)	41
2.2.2.1 Tipo de Produto	41
2.2.2.2 Segmentos-Alvo e Posicionamento	42
2.2.2.3 Dificuldade na Aplicação do Marketing <i>Mix</i>	43
2.2.3 Marketing Social e Marketing de Atividades sem Fins Lucrativos	44
2.2.4 Marketing Social e Marketing Relacionado a Causa(s)	45
2.2.5 Marketing Social, Organizações do Terceiro Setor, Organizações não Governamentais, Organizações que não Visam a Lucro	50
2.2.6 Terceiro Setor e Organizações sem Finalidade Lucrativa	53
2.2.7 ONGs e OSCIPs	57
2.2.8 Organizações Sociais – OS	57
2.2.9 Síntese Conclusiva	59
2.3 Conceitos e Processos de Marketing para Organização de Terceiro Setor de Causa Relacionada	60
2.3.1 Aspectos Particulares do Ambiente e das Organizações do Terceiro Setor	62
2.3.1.1 Concorrência no Terceiro Setor e Requisitos Gerenciais de Marketing	63
2.3.1.2 Processos e Peculiaridades das Organizações do Terceiro Setor	64
2.3.1.3 O Conceito de Marketing em Organizações Relacionadas a Causas	65
2.3.1.3.1 A Dimensão Funcional de Marketing e o Conceito de Troca	66

2.3.1.3.2	Dimensão Gerencial de Marketing e o Processo de Troca	69
2.3.1.3.3	Dimensão Filosófica do Marketing e Orientação para Ação Administrativa	70
2.3.1.4	Valores e Valor no Âmbito de uma Organização Relacionada a Causa(s)	70
2.3.1.4.1	Valores do Consumidor / Público-Alvo	71
2.3.1.4.2	Atitudes e Crenças	72
2.3.1.4.3	Valor para o Cliente	77
2.3.2	Processo Estratégico de Marketing: Criação, Seleção e Proposição de Valor	81
2.3.2.1	Segmentação em uma Organização Relacionada a Causa(s)	83
2.3.2.2	Posicionamento em um Organização Relacionada a Causa(s)	86
2.3.3	Processo Operacional de Marketing: Composto de Marketing	93
2.3.3.1	Processo Operacional de Marketing: “Venda” – Captação de Recursos	95
2.3.3.1.1	Comportamento e Processo de Decisão do Doador/Consumidor	96
2.3.3.2	Processo Operacional de Marketing: Comunicação de Marketing	103
2.3.3.2.1	Público e Mensagem - Elementos Essenciais do Processo de Comunicação	105
2.3.3.2.2	As Variáveis do Composto de Comunicação de Marketing	106
2.3.3.2.3	Integração das Variáveis do Composto de Comunicação	111
2.3.4	Processo Gerencial de Marketing e Criação de Valor para a Empresa	120
2.3.5	Internet no Composto de Marketing e como Meio de Comunicação	121
2.3.5.1	Internet e a Integração do Processo Gerencial de Marketing	124
2.3.6	Síntese Conclusiva da Seção 2	130
3.	PESQUISA EMPÍRICA: ESTUDO DE CASO	132
3.1	Fundamentos Metodológicos em Pesquisa Empírica	133
3.1.1	Tipos de Pesquisa	135
3.1.2	Pesquisa Qualitativa e Estudo de Caso	139
3.1.2.1	Considerações sobre o Método de Estudo de Caso	140
3.2	Desenvolvimento da Pesquisa Empírica	143
3.2.1	Caracterização da Organização	145
3.2.1.1	Histórico da Organização	145
3.2.1.2	O Ambiente de Atuação da PEA	148
3.2.1.3	Ações de Campo	149
3.2.2	Análise do Caso	170
3.2.2.1	Público-alvo	170
3.2.2.2	Posicionamento da PEA	172
3.2.2.3	Produto	175
3.2.2.4	Preço	177
3.2.2.5	Distribuição / “venda” / captação de recursos	178
3.2.2.6	Comunicação	180
3.2.2.7	Internet	181
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	183
4.1.	Limitações do Estudo	186
4.2.	Implicações e Sugestões para Estudos Futuros	187
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	188
	APÊNDICE	199

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – O Escopo do Marketing	32
Quadro 2 – Tipologia de Marketing de Organização e Marketing de Causa	53
Quadro 3 – Modelo de Hierarquia de Efeitos (Respostas)	115
Quadro 4 – Vantagens e Limitações dos Canais de Comunicação de Marketing	119
Quadro 5 – Mudanças na Gestão do Processo de Marketing	125
Quadro 6 – Termos alternativos associados aos paradigmas de pesquisa	135
Quadro 7 – Diferenças entre Pesquisa Exploratória e Pesquisa Conclusiva	137
Quadro 8 – Condições Determinantes para Escolha de uma Estratégia de Pesquisa	142
Quadro 9 – Tipos Básicos de Projetos para Estudos de Caso	142

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas sobre usuários de Internet, por país	121
Tabela 2 - Estatísticas relativas a usuários de Internet, no Brasil	122
Tabela 3 - Estatísticas sobre Transações via Internet, no Brasil	123
Tabela 4 - <i>Downloads</i> dos panfletos mais baixados por internautas	150
Tabela 5: Acessos aos vídeos da PEA, no YouTube	154
Tabela 6: Quantidade de acessos nas páginas do site www.pea.org.br	155

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama Esquemático da Estrutura da Dissertação	11
Figura 2 - Níveis de Conhecimento / Consciência de Marketing	28
Figura 3 - Ciclo de Valor no Processo Gerencial de Marketing	62
Figura 4 - Visão Tridimensional do Conceito de Marketing	66
Figura 5 - Crenças, Atitudes e Comportamento do Consumidor	73
Figura 6 - Avaliação do Valor para o Cliente, por Diferença	80
Figura 7 - Avaliação do Valor para o Cliente, por Quociente	80

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Panfleto destacando teste em animais, na Natura	151
Ilustração 2 - Panfleto destacando teste em animais	152
Ilustração 3 - Panfleto de conscientização	152
Ilustração 4 - Panfleto de animais em circos	153
Ilustração 5 - Campanha contra rodeios	157
Ilustração 6 - Campanha contra rodeios	157
Ilustração 7 - Campanha contra a legalização do comércio de animais silvestres	158
Ilustração 8 - Laudo fotográfico dos produtos naturais vendidos como 100% poliéster	160
Ilustração 9 - Manifestação contra vivissecção e testes em animais, na Santa Casa	161
Ilustração 10 - Manifestação exigindo respeito aos animais, Avenida Paulista	161
Ilustração 11 – Campanha Natal Animal, de arrecadação de ração	162
Ilustração 12– Campanha de captação de recursos para novo recinto para Bengalinha	162
Ilustração 13 - Campanha de conscientização contra uso de peles de animais em vestuário	163
Ilustração 14 – Manifestação de protesto contra uso de animais em circos	163
Ilustração 15 – Manifestação contra crueldades com gatos	163
Ilustração 16 – Campanha “Reconhecimento de PETS”	164
Ilustração 17 – Manifestação de protesto contra uso de peles de animais – SPFW	164
Ilustração 18 – Encontro de ativistas e colaboradores, em São Paulo	165
Ilustração 19 – Encontro de ativistas e colaboradores, com agenda específica	165
Ilustração 20 – Encontro de ativistas e colaboradores com agenda estratégica	166
Ilustração 21 – Recomendação de produto de empresa que obtém o selo da PEA	167

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

No ambiente contemporâneo, empresas públicas e privadas, entidades do Terceiro Setor e Governo têm estado expostos a uma multiplicidade de situações, caracterizadas por dois importantes aspectos ligados às próprias organizações e às forças externas, responsáveis por tendências, eventos e demandas, as quais podem provocar impactos positivos e negativos no processo gerencial. O primeiro aspecto diz respeito à velocidade com que as variáveis que envolvem essas entidades e forças externas mudam; o segundo aspecto relaciona-se à natureza incontrolável dessas variáveis. Nessas condições, pode-se supor que as forças e entidades atuantes nos ambientes econômico, político-legal, tecnológico, físico e sociocultural, alteram-se de modo incontrolável e permanentemente, requerendo das organizações uma ação contínua e crescente de ajuste e adequação de seus recursos às oportunidades de crescimento sustentável e de atendimento a seus públicos de interesse, em conformidade com seus objetivos.

Com a evolução contínua e incontrolável do macroambiente, qualquer organização capta recursos (financeiros, humanos, de produção, informações) e os processa em áreas especializadas, visando a cumprir sua finalidade de produzir e entregar valor a seus públicos-alvo, para atingir seus objetivos de permanência e lucratividade. Nesse contexto, ela vê-se impelida a adaptar seus processos gerenciais para acompanhar a evolução ambiental, responder às expectativas de seus diferentes públicos de interesse, procurando assegurar para si níveis adequados de governança e sustentabilidade, no cumprimento de sua missão e alcance de seus objetivos.

No sistema empresa, Marketing tem sido um dos subsistemas (área funcional) mais afetados em seu processo gerencial, em resposta à evolução do ambiente de negócios. Um dos elementos a ser destacado, nesse sentido, relaciona-se à orientação empresarial ou filosofia que deve direcionar a ação administrativa. Desde início da década de 1960, a orientação de marketing, como filosofia empresarial, tem evoluído ininterruptamente (produção, produto, vendas, financeira, marketing, mercado, societária, holística), denotando um esforço de adaptação ininterrupta das organizações (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Paralelamente à absorção, pelas empresas, do conceito de marketing, entendido como orientação básica da empresa, os processos de marketing foram se ajustando e ampliando seu

escopo, assumindo cada vez mais uma conotação estratégica e figurando como um dos elementos fundamentais do posicionamento competitivo (TOLEDO, 2012).

Outro elemento a ser mencionado diz respeito ao advento de um novo cenário tecnológico em que as empresas operam, no qual se sobressai a tecnologia da informação/comunicação e seu instrumento mais saliente, a Internet, acompanhada de novas denominações no âmbito dos negócios: *e-commerce*, *e-business*, *e-marketing*. As estatísticas que acompanham e descrevem o fenômeno Internet impressionam por três figuras: sua magnitude, quantidade de usuários e velocidade com que ela evolui.

No universo da Internet, o conceito subjacente não diz respeito a mudar a forma de se fazer alguma coisa, nem, simplesmente, adicionar um novo canal aos existentes; trata-se, na realidade, de mudar tudo (PATEL e McCARTHY, 2000). Apesar de incluída nos textos de marketing no conjunto dos canais de comunicação, seu alcance deve ser visto dentro de uma concepção mais abrangente, ou seja, como um ambiente de informação, comunicação, interação, organização social e ação, de natureza múltipla e heterogênea (LEMOS e PALACIOS, 2004; CASTELLS, 2005). Uma das facetas mais evidentes da Internet encontra-se no fato de que ela está em contínua mudança. Para compreender as mudanças, que afetarão o processo gerencial de marketing, é necessário entender uma transição de conceitos que ocorreu com seu advento, ou seja, a migração, mas não eliminação, do mercado físico tradicional (*marketplace*) para o mercado virtual (*marketspace*). Nesse sentido, a Internet tem afetado os quatro pilares do composto de marketing (4Ps), conforme descrito por Toledo, Nakagawa e Yamashita (2001).

Um terceiro elemento a ser referido decorre da profícua literatura que descreve os processos de posicionamento competitivo e seus desdobramentos em marketing – relacionamento, CRM, orientação para o mercado, segmentação de mercado, posicionamento de marca. Trata-se do conceito de valor como eixo em torno do qual deverá ser construído e desenvolvido todo o processo gerencial de marketing, nos níveis estratégico e operacional. Os textos de marketing costumam definir esse construto de maneira elástica, havendo ainda alguma superposição de definições, a qual dificulta o entendimento de seu real significado. Sheth, Newman e Gross (1991), por exemplo, consideram valor sob quatro dimensões, e, em cada uma das quais, valor é interpretado como sinônimo de utilidade e benefício ao cliente. Outros autores definem valor ora como quociente (GALE, 1996) ora como diferença (CHURCHILL e PETER, 2000) entre benefícios e custos. Nota-se, ainda, que, ao tratar do construto valor, os autores o pesquisam em contextos ou situações específicas e interpretam-

no à luz de diferentes perspectivas: valores do cliente, valor para o cliente, valor do cliente para a empresa (TOLEDO, 2013). Mais importante, há algumas lacunas na literatura empresarial de marketing, a qual não costuma situar todo o processo gerencial de marketing gravitando em torno do construto valor, não estabelecendo, portanto, um fluxo lógico das atividades de análise de mercado e das atividades inerentes às decisões de marketing nos níveis estratégico e operacional, obedecendo à sequência: prospecção de valor (análise de mercado) → criação, desenvolvimento e entrega de valor para o cliente (decisões estratégicas e operacionais de marketing) → manutenção do valor (satisfação, relacionamento, retenção) → valor do cliente para empresa (TOLEDO, 2013).

Um quarto elemento presente no ambiente de marketing, que tem causado impacto nos processos de marketing das organizações é a presença cada vez maior de Organizações do Terceiro Setor (entidades tradicionais, religiosas e laicas, organizações não governamentais, entidades paraestatais, entidades associativas e entidades de iniciativa empresarial). Essas organizações, segundo Salamon e Anheier (1997), apresentam características comuns, embora possa, individualmente, cada uma delas estar inserida em um ambiente muito particular: são privadas, são autogovernadas, não distribuem lucros, são voluntárias e são movidas pelo e para o benefício público.

Diversas pesquisas e publicações têm coberto a gestão de marketing de organizações no âmbito do Marketing Social, com propósitos variados, desde o advento de textos pioneiros sobre o processo de marketing dessas organizações, com destaque para autores como Kotler e Levy (1969), Kotler e Zaltman (1971) e Kotler e Roberto (1989). Os textos normalmente discorrem sobre o ambiente característico no Terceiro Setor, no qual se inserem os diferentes tipos de organizações sem finalidade lucrativa, e descrevem o processo gerencial de marketing, particularizando e adaptando conceitos, técnicas e instrumentos do marketing destinados a empresas para as especificidades de uma organização que desenvolve atividades da natureza descrita.

Nota-se, entretanto, que, apesar da importância crescente do Terceiro Setor e das implicações das mudanças ambientais no processo gerencial de marketing, a análise dos textos e das pesquisas sobre o marketing de organizações pertencentes a essa categoria permitem estudá-lo a partir de uma perspectiva diferenciada. Especificamente, recorde-se recente definição de Marketing, pela American Marketing Association – AMA (2012), segundo a qual marketing diz respeito a uma atividade, conjunto de instituições e processos, voltados para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores,

clientes, parceiros e a sociedade como um todo. Três elementos se destacam da definição: **troca** como essência da prática de marketing; conceito genérico de **produto/oferta**; **valor**, o qual deve incorporar todo o significado daquilo que efetivamente está sendo trocado entre as partes envolvidas. Sobressai-se, dessa forma, o conceito de valor como elemento fundamental para o desenvolvimento do processo gerencial de marketing. Outra questão relevante é a possibilidade de uso da Internet como um instrumento poderoso tanto para captação de recursos como para comunicação e desenvolvimento do processo administrativo da organização. Acrescente-se, ainda, a possibilidade de compor o embasamento conceitual, revisando a literatura pertinente ao tema objeto da dissertação segundo uma perspectiva histórico/evolutiva, estabelecendo uma conexão lógica entre escolas do pensamento em marketing, culminando com a descrição do processo gerencial de marketing centrado no construto valor, no âmbito das organizações do Terceiro Setor.

1.2 Problema – Questão de Pesquisa

As considerações e o contexto descritos possibilitam delinear a seguinte questão de pesquisa: “Como se desenvolve o processo gerencial de marketing, em organização de Terceiro Setor, centrado em valor”?

1.3 Objetivo

Para responder à questão acadêmica proposta, formulou-se o objetivo da dissertação: Discutir e descrever o processo gerencial de marketing, nos níveis estratégico e operacional, de organizações do Terceiro Setor, segundo uma perspectiva de valor.

Metodologicamente, adotou-se o seguinte procedimento:

- a) Desenvolvimento de um marco teórico que sirva de embasamento para analisar o processo gerencial de marketing de uma organização do Terceiro Setor, a partir de sua evolução, no contexto de algumas escolas do pensamento e tendo por elemento de referência o construto valor.

- b) Estabelecimento de uma estrutura de análise em que figure uma sequência lógica de etapas no processo de criação, desenvolvimento, entrega, manutenção de valor ao público-alvo de uma organização do Terceiro Setor.
- c) Pesquisa empírica exploratória e qualitativa de uma organização do Terceiro Setor de causa relacionada.

1.4 Organização do Estudo

A dissertação foi estruturada em quatro capítulos ou seções, conforme pode ser observado no diagrama de fluxo lógico apresentado na figura 1.

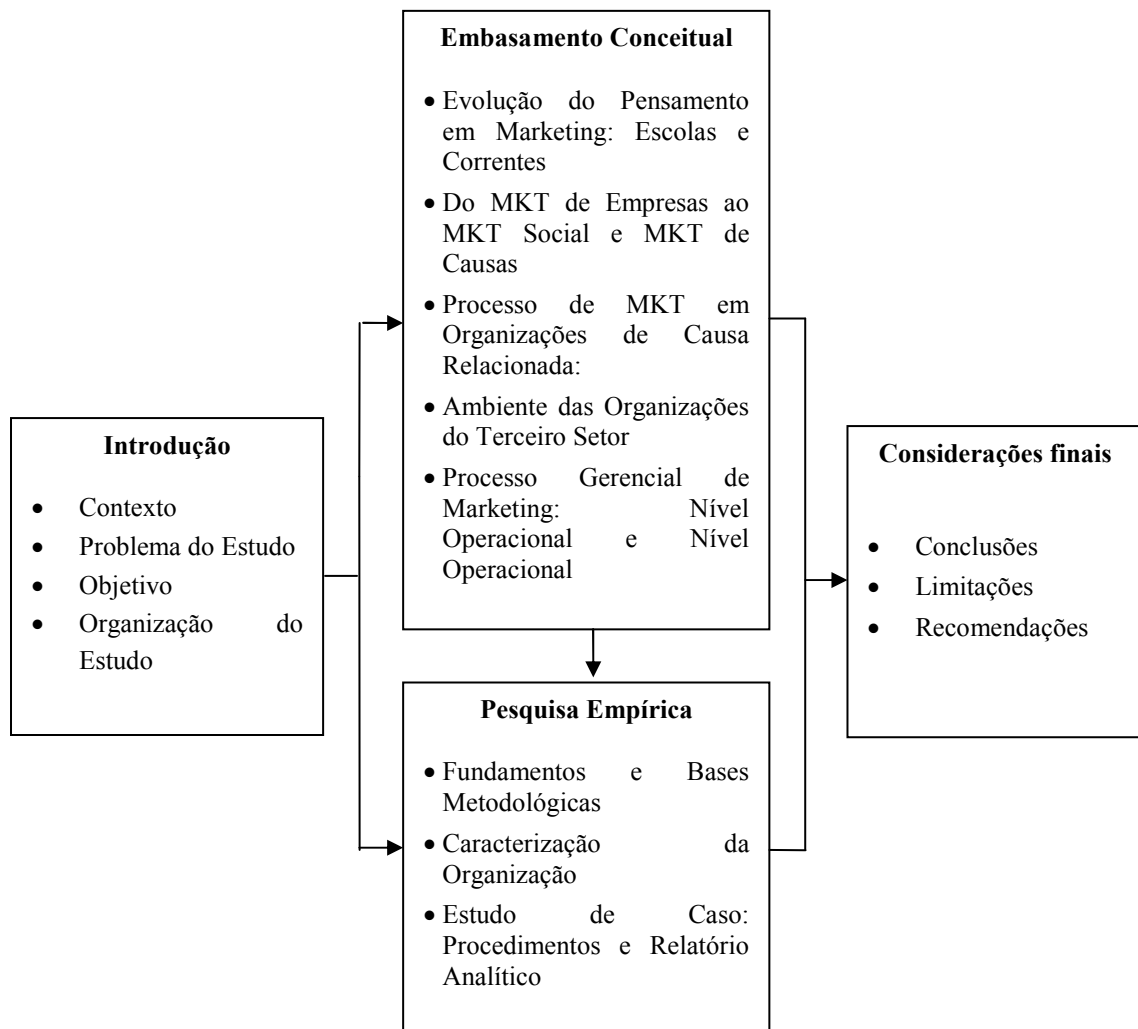


Figura 1: Diagrama Esquemático da Estrutura da Dissertação
Fonte: elaborado pelo autor.

2. EMBASAMENTO CONCEITUAL

Esta seção tem o propósito de discutir e ordenar os assuntos pertinentes ao tema central da dissertação, os quais permitirão entender com maior profundidade o contexto teórico em que se insere a questão de pesquisa e propiciarão estabelecer um arcabouço conceitual que servirá de referência para estruturar a pesquisa empírica complementar à dissertação. Para isso, julgou-se oportuno percorrer a literatura, adotando-se uma lógica de análise composta por três partes.

A primeira parte da seção relativa ao referencial teórico tratará da evolução do pensamento de marketing e da multiplicidade de correntes, escolas e respectivos focos de estudo que acompanhou essa evolução, com ênfase naquelas escolas mais próximas do tema objeto da dissertação. Na segunda parte, será destacada a incorporação de novos conceitos e de aplicações provenientes da discussão anterior, culminando com a análise dos desdobramentos propiciados por eles ao marketing de organizações voltadas para atividades sem finalidade lucrativa e que têm por produto uma oferta não tangível: uma ideia, uma ideologia, uma causa. Finalmente, na terceira parte, será apresentada uma visão integrada do marketing de organizações representativas daquela que é objeto do estudo empírico associado à dissertação. Tendo por referência a integração dos conceitos discutidos nos itens anteriores, e baseado em um esquema teórico fundamentado na criação e entrega de valor para o cliente / público, será analisado o marketing de uma organização característica, contemplando os principais processos de marketing que lhe são peculiares tanto no nível estratégico quanto operacional.

2.1 Evolução do Pensamento em Marketing e a Ampliação de Conceitos

Esta seção divide-se em quatro partes encadeadas. A primeira parte será dedicada, à descrição das principais escolas do pensamento em marketing, as quais moldaram os contornos teóricos do marketing convencional e, principalmente, do marketing social, do marketing de organizações sem finalidade lucrativa e do marketing de causas. A segunda parte se destinará a analisar as consequências da evolução do pensamento em marketing e seus reflexos na ampliação do conceito de marketing e da configuração do produto. A terceira parte mostrará os diferentes momentos da evolução do marketing e suas respectivas ênfases. Finalmente, na última parte, será discutido o contexto em que se coloca o tipo de organização

objeto deste estudo em comparação ao contexto em que se inserem as empresas e à forma de abordagem de marketing.

2.1.1 Escolas do Pensamento em Marketing: Macromarketing, Consumerismo.

Inúmeros estudiosos e teóricos de marketing têm produzido textos versando a respeito da evolução do pensamento de marketing e sobre seus desdobramentos: evolução do conceito de marketing, desenvolvimento da teoria e ampliação das práticas de marketing (PEREIRA, TOLEDO e TOLEDO, 2009). Nesse sentido, a análise da literatura revela um conjunto de contribuições sobre o pensamento de marketing, ora tratadas como escolas ora como correntes. Tais contribuições, embora possam ser interpretadas sob a perspectiva de evolução histórica, devem ser consideradas como complementares umas das outras e de maneira interdisciplinar, pois as diferentes visões de marketing não evoluíram de forma linear, tendo convivido independentemente da época em que foram delineadas. As diferenças ou eventuais divergências entre as escolas localizam-se basicamente na ênfase atribuída a determinados fundamentos conceituais, premissas, visões e abordagens quantos aos vários elementos constituintes do sistema de marketing de empresas e de organizações de forma geral.

Conforme esclarecem Brito e Lencastre (2000), os autores que têm dissertado sobre o tema, a partir do início do século passado, focam-no segundo diferentes formas de abordagem, as quais revelam uma diversidade de opiniões e de embasamento teórico que lhes sirvam de alicerce para argumentação. Os autores mencionados complementam, afirmando que esse fato induz a que marketing possa ser concebido segundo uma multiplicidade de interpretações: filosofia de ação empresarial, disciplina voltada para o estudo dos mecanismos de troca, processo gerencial aplicável a inúmeras situações e a uma diversidade de organizações, empresariais ou não, e a uma ampla gama de objetos de troca ou transferência (produtos, serviços, pessoas, ideias, causas etc.). A dimensão filosófica, como suporte da orientação empresarial que servirá de base para a ação organizacional, deve ser destacada, uma vez que, a partir dela, é possível conceber importantes aspectos do estudo de marketing: natureza, escopo e a ampliação da prática de marketing para diferentes tipos de organização, configurações de produto e diversidade de públicos de interesse (HUNT, 1976).

Todos os avanços teóricos e suas implicações na prática do marketing surgiram como forma de adaptação da organização às mudanças na sociedade e nos ambientes empresarial e

organizacional, ao longo do tempo, provocando uma reavaliação do foco de marketing, acompanhada do aperfeiçoamento de suas técnicas. Brito e al. (2009) lembram que o processo de marketing e sua aplicação evoluíram de situações e fenômenos relacionados a mercados de *commodity* - produtos agrícolas, minérios e demais artigos e artefatos padronizados - para aspectos institucionais (produtores, atacadistas, varejista, agentes, representantes). Posteriormente, o escopo de marketing direcionou-se para o processo gerencial inerente a todas as demais áreas funcionais da organização (análise, planejamento, organização e controle) e, mais adiante, para um foco social/*societal* - eficiência de mercado, qualidade do produto, impacto social, responsabilidade social (KOTLER, 1972a).

A fim de contextualizar o objeto da dissertação, serão descritas, a seguir, algumas etapas evolutivas do conceito e da prática de marketing, as quais serão tratadas como escolas ou correntes de pensamento em marketing, realçando-se sua pertinência e suas contribuições.

Sheth e Gardner (1984) listam seis escolas de pensamento em marketing, as quais assentaram seus princípios no conceito de marketing, em sua função e na ênfase de sua aplicação, tendo em vista o interesse da organização, do público-alvo e da sociedade. Cada uma das escolas apresenta características e contribuições singulares.

2.1.1.1 Comportamento do Consumidor

A escola Comportamento do Consumidor, desde seus primórdios, no início da década de 1950, foi a que tem recebido o maior número de contribuições tanto na pesquisa acadêmica em marketing como na pesquisa aplicada, estando centrada predominantemente nos seguintes aspectos: fatores influenciadores do comportamento de compra, variáveis explicativas do comportamento de compra e consumo (demográficas, socioeconômicas, psicográficas, personalidade) e processo decisório de compra e consumo de produtos e serviços. Três vertentes autônomas de pesquisa caracterizaram as contribuições multidisciplinares dessa escola: a. estudo dos fatores determinantes de caráter psicológico, emocional e racional do comportamento; b. estudo dos elementos de natureza social do comportamento; c. análise dos aspectos determinantes do processo de decisão de compra (AJZENTAL, 2008).

A premissa indutora das pesquisas relacionadas ao comportamento do consumidor foi o fato de os estudiosos de marketing terem chegado à conclusão de que o consumidor / comprador não era, conforme ensinado na Economia, apenas um agente com perfil de *homo*

economicus, que alocava racionalmente um recurso finito para satisfazer às suas necessidades, vistas, em geral, somente sob o prisma funcional (utilidade funcional). Pesquisadores adeptos da escola introduziram outras motivações de compra e necessidades mais complexas, de caráter social e / ou emocional, as quais contribuíam igualmente para moldar o comportamento do consumidor, cujas bases conceituais deveriam ser encontradas em outras áreas dedicadas ao estudo do comportamento humano: Psicologia, Sociologia, Psicologia Social e Antropologia (LAZER e KELLY, 1960, 1962). Sob esse aspecto, alguns dos pressupostos do estudo do comportamento do consumidor, principalmente aqueles relacionados com a utilidade funcional / objetiva, racionalmente explicada, passaram a ser questionados pelos adeptos dessa escola. Eles propuseram incluir no estudo do comportamento do consumidor outros fatores explicativos de sua motivação e de suas escolhas: utilidade psicológica / subjetiva, racionalidade limitada (dissonância cognitiva é um exemplo), utilidade social.

A escola do Comportamento do Consumidor trouxe uma grande contribuição à teoria de marketing sob dois aspectos, principalmente. O primeiro aspecto refere-se ao empenho em estabelecer uma teoria explicativa do comportamento do consumidor, tendo por base os aportes provenientes das várias áreas e ciências empenhadas em explicar o comportamento humano, individualmente, em pequenos grupos e na sociedade. Os trabalhos referentes ao estudo da motivação ampliaram-se com o advento de novos temas de pesquisa: processo de adoção, personalidade, opinião, atitudes, estilo de vida, liderança, fidelidade à marca, dissonância cognitiva e segmentação. Inicialmente adotando uma abordagem multidisciplinar, as pesquisas sobre o comportamento do consumidor foram paulatinamente convertendo-se em trabalhos interdisciplinares, incorporando e integrando as descobertas provenientes das diversas áreas de estudo do comportamento humano, conforme preconizado por Lazer e Kelly (1960, 1962).

O segundo aspecto em direção ao tratamento científico foi a utilização de métodos de análise de dados e modelagem matemática emprestados das técnicas quantitativas, para mensurar a relação entre variáveis individuais e o comportamento do consumidor: análise de sistemas, pesquisa operacional, estatística, econometria (SHETH e GARDNER, 1984).

Métodos empíricos experimentais também foram incorporados aos estudos do comportamento do consumidor (COCHOY, 1999).

No que se refere mais diretamente ao tema da dissertação, mencionem-se importantes desenvolvimentos no campo do comportamento do consumidor como, por exemplo, o

marketing de relacionamento, acompanhado de discussões e estudos voltados para atitude dos consumidores, relações pessoais, tendências de comportamento e demais fatores socioculturais (PINTO e LARA, 2008). A década de 2000 presenciou a entrada em discussão de assunto como marketing experiencial - orientação para a criação de experiências sensoriais, afetivas, cognitivas, físicas e sociais no consumidor, pela estimulação dos sentidos, da mente e do coração – e neuromarketing.

2.1.1.2 Escola do Consumerismo

A escola do Consumerismo, também denominada escola Ativista, surgida nos primeiros anos da década de 1970, emergiu a partir de ações individuais e, posteriormente, como um movimento para advogar em prol do consumidor e proporcionar o desenvolvimento de meios e instrumentos de proteção dos seus direitos. Inicialmente, nos Estados Unidos, foram registrados movimentos concatenados de grupos específicos de consumidores envolvidos com determinadas causas ou problemas relacionados com aspectos de impacto da ação da empresa sobre consumidores, públicos diversos e sociedade. Tais movimentos eram descritos como uma reação a práticas (de marketing ou não) de uma empresa, as quais eram consideradas inadequadas aos interesses de um ou mais dos diversos públicos que pudessem ser ou foram afetados pelo processo produtivo / produto de uma organização. Ajzental (2008) salienta que o Consumerismo originou-se fora do ambiente interno de marketing, suscitado, principalmente, por publicações de alguns ativistas, como Ralph Nader, o qual apresentou críticas severas apontando o lado negativo da prática de marketing em venda de automóveis, sendo a General Motors o alvo principal.

A escola Consumerista, sob certos aspectos, apresenta uma convergência com relação a duas outras escolas: Comportamento do Consumidor e Macromarketing, pois todas elas tratam seus conteúdos e linhas de pesquisa segundo uma perspectiva predominantemente do consumidor, em contrapartida à perspectiva empresarial do profissional de marketing. Com referência à escola do Comportamento do Consumidor, a principal divergência é a adoção, pela escola Ativista, de um posicionamento normativo e com forte viés ideológico pró-consumidor (AJZENTAL, 2008).

No início, o principal eixo de referência do Consumerismo foi o desequilíbrio de força entre compradores e vendedores e práticas de marketing deletérias por muitas empresas, mais

especificamente aquelas relacionadas a segurança dos produtos e comunicação informativa e persuasiva ao consumidor. As principais pesquisas empíricas em marketing estiveram atreladas a esses dois temas. Nesse sentido, a escola do Consumerismo teve por premissa a conscientização quanto ao consumo exacerbado, pois admite que o consumidor médio esteja continuamente sujeito a tomar decisões que se afastam da racionalidade e que podem prejudicá-lo. Por essa razão, seus adeptos procuram analisar e cuidar de aspectos relativos a regulamentações governamentais e auto-regulamentação de setores específicos, com o intuito de proteger o consumidor. Em certo sentido, a escola do Consumerismo tem sido considerada como a que defende práticas de marketing para o comprador e não particularmente para o vendedor (MIRANDA e ARRUDA, 2004).

Drucker (1969) decretou enfaticamente ser o consumerismo a “vergonha do marketing”, recriminando, ainda, empresas que recorrem à propaganda e demais técnicas e instrumentos de marketing para impor suas exigências ao consumidor, apelando mais para razões emocionais do que racionais. Em contrapartida, as queixas e reclamações são formas de contrabalançar a perda de soberania do consumidor em confronto com a soberania do produtor de produtos ou serviços.

O Consumerismo trouxe contribuições predominantemente para a prática do marketing, comparativamente aos aportes à teoria. Sob o aspecto teórico, a escola do Consumerismo, primordialmente, visualizou marketing sob o prisma de um pensamento conceitual relacionado a questões pertinentes ao bem estar e satisfação do consumidor (MIRANDA e ARRUDA, 2004). Kotler (1972b) adverte, entretanto, que a satisfação do consumidor não é um critério sólido para caracterizar uma situação vencedora entre consumidores e empresas; em primeiro lugar, por não ser trivial definir objetivamente a satisfação do consumidor, a qual não é um conceito absoluto, uma vez que depende de dois elementos: expectativa e desempenho. Além disso, os consumidores podem ter desejos por produtos ou serviços que podem não ser bons para eles. Ajzenal (2008) sugere que o bem estar do consumidor, no longo prazo, mede a efetividade do marketing, ao passo que a imediata satisfação do consumidor avalia a eficiência do marketing. O dilema que se apresenta, nesse caso, diz respeito à seguinte questão: os produtos ou serviços são projetados, desenvolvidos e vendidos com o intuito de atender às necessidades e desejos do consumidor ou todo esse processo deve se desenrolar tendo em conta as possíveis consequências sociais danosas advindas da ação da empresa: esgotamento de recursos, poluição e degradação

ambiental, prejuízos a indivíduos não diretamente ligados à empresa, aquecimento global, expansão desordenada e não sustentável e outros impactos negativos.

A escola contribuiu para a criação de mecanismos reativos e proativos visando a atender mais adequadamente aos interesses do consumidor, mediante, por exemplo, SACs, códigos de ética, campanhas para uso parcimonioso e criterioso do crédito, para utilização consciente e econômica de água e das diferentes formas de energia, mais informações para o consumidor, entre outras práticas. Além disso, a escola do Consumerismo despertou na empresa a necessidade de adoção de mecanismos de defesa para antecipar-se a problemas ou para reagir rapidamente às manifestações e objeções de consumidores a práticas / produtos ou processos movidos contra a organização.

Juntamente com a escola do Macromarketing, o Consumerismo pode ser considerado como um precursor do conceito de responsabilidade social. Autores que se dedicaram a estudar a história do marketing, como Cochoy (1999), registram que, por volta do início dos anos 1970, começaram a florescer algumas importantes ramificações na abordagem de Marketing, destacando-se principalmente duas diretamente pertinentes ao tema objeto da dissertação: Marketing Social e Marketing *Societal*. Essas duas modalidades apresentam orientações que se contrapõem ao chamado “Conceito de Marketing”, orientação empresarial centrada no mercado / cliente, característica do “marketing tradicional” ou “marketing clássico” ou, segundo alguns autores “marketing comercial”. No marketing social e na orientação que serve de suporte ao marketing *societal*, está subjacente uma filosofia / orientação com menor compromisso com questões exclusivamente empresariais, a qual é direcionada para uma linha mais humanista e altruísta. Tratando-se especificamente da orientação *societal* do marketing, em contraposição à orientação consumista subjacente ao “conceito de marketing”, Cochoy (1999) adverte que os profissionais de marketing deveriam afastar-se de uma atitude cega de pautar sua ação subordinando-a exclusivamente à orientação consumista inerente àquele conceito. Implícita nessa atitude está a ideia de que, se os produtos estão sendo bem sucedidos em sua venda, é porque o consumidor, individualmente, considera-se satisfeito. A crítica ao marketing subordinado a essa concepção se deve ao fato de que a satisfação dos interesses particulares, subjetivos e parciais, sob o prisma da empresa, perseguindo o objetivo de lucro, poderia descartar a questão do bem estar social do consumidor e, por extensão, da sociedade como tal (COCHOY, 1999).

Além disso, sob a perspectiva do consumidor e outros públicos que possam ser afetados pela ação da empresa, essa escola serviu de inspiração para a criação de grupos de

interesses organizados, os quais se constituem para defender uma causa comum ou para propagar alguma causa de interesse da sociedade como um todo.

Sintetizando, a emergência da escola do Consumerismo / Ativista ampliou os horizontes da teoria e da prática do marketing, apropriando-se em parte dos conhecimentos provenientes do marketing tradicional, praticado por organizações empresariais e focado no lucro mediante a satisfação do cliente individual. Surge, dessa forma, a vertente do Marketing Social, utilização dos instrumentos e de técnicas de marketing consolidadas, direcionando-os para a gestão de organizações sem finalidade lucrativa. Há, ainda, a vertente do Marketing *Societal*, voltado para o estudo de questões e situações presentes na gestão do Marketing que digam respeito a seu impacto na coletividade e na sociedade como um todo.

Cochoy (1999) descreve, ainda, a tendência de integração das três vertentes da pesquisa e da prática do marketing, incluindo as questões de ordem social e *societal* na condução das atividades empresariais voltadas para a obtenção de lucro e agregar à pesquisa de satisfação imediata do cliente a busca de seu bem-estar de longo prazo.

2.1.1.3 Escola do Macromarketing

A escola do Macromarketing, que emergiu nos primórdios dos anos 1960, em razão do interesse de acadêmicos em analisar, com maior profundidade, a empresa inserida em seu ambiente e o impacto das atividades de marketing sobre esse ambiente, bem como o papel e influência das variáveis entidades, instituições e forças externas sobre a atividade de marketing da empresa. À escola do Macromarketing interessava compreender questões e necessidades da sociedade e sua repercussão sobre o marketing, entendido como instituição social. Trata-se, pois, de um dos mais expressivos desenvolvimentos no âmbito da interação do marketing com a sociedade e os respectivos ambientes que a compõem e que integram o sistema de marketing da empresa. Essa escola apresenta alguma convergência com os temas de interesse da escola de Planejamento Estratégico (escola Gerencial), em especial com referência à presença e interferência de variáveis do macroambiente, as quais são consideradas incontroláveis por essa última escola.

Conforme mencionado anteriormente há certa similaridade entre a Escola do Macromarketing e a escola do Consumerismo, no que diz respeito ao fato de ambas tratarem seus temas e desenvolverem suas pesquisas sob uma perspectiva e ótica do consumidor. A

diferença entre elas prende-se à amplitude de seus focos: a escola consumerista tem por eixo de estudo o consumidor individual e de empresas, enquanto que a escola do Macromarketing desenvolve uma visão macro e institucional, o que envolve uma multiplicidade maior de forças e entidades do ambiente.

Autores representativos da escola de Macromarketing, como Holloway e Hancock (1967), interpretaram marketing e seu processo gerencial como um conjunto de atividades que interagem, influenciam e são influenciadas pela sociedade, pondo destaque nas forças ambientais e sociais que podem interferir de forma positiva ou negativa na relação da empresa com o mercado: tecnologia, regulamentação política, tendências sociais e concorrência.

Nessas circunstâncias, é realçada a importância de se levar em consideração nas análises, programas e atividades de marketing, não apenas o microsistema de marketing de uma empresa, ou seja, seu ambiente interno e seu sistema interno de processamento de recursos, mas também a inter-relação com as demais entidades e forças presentes no ambiente externo: ambiente social, político, econômico, físico / natural e demais instituições da sociedade na qual a organização está inserida. Na ação de marketing baseada nessa perspectiva, todos os processos das diversas áreas / organizações que compõem o macroprocesso da cadeia de valor de uma organização passam a ser considerados. Sob esse aspecto, a corrente do Macromarketing defende o princípio de que se deve olhar o marketing também sob uma perspectiva social mais ampla, comparando os resultados operacionais e corporativos com os resultados e implicações de âmbito social.

A escola do Macromarketing incorpora ao escopo de marketing questões de maior amplitude, as quais vão além de a empresa apenas gerenciar de forma eficiente o processo de troca e de transação com o mercado. Ela coloca na agenda do gestor de marketing aspectos que abarcam a sociedade como um todo, segundo uma orientação holística: conservação de energia, educação, saúde, controle de natalidade, desenvolvimento sustentável, ecologia e causas sociais mais abrangentes.

O Macromarketing avançou, ainda, algumas questões: redefiniu e ampliou o escopo de marketing e aumentou a importância das questões de natureza não econômica. Em razão disso, pode-se citar como importante contribuição dessa corrente a defesa da ideia de que as empresas deveriam adotar uma perspectiva de análise "de fora para dentro" (SHETH e GARDNER, 1984). Os responsáveis pelo marketing da organização devem passar a olhar para fora e a identificar forças externas capazes de orientar as ações e atividades que se

pretendem empreender, bem como as decisões que não devem ser tomadas (barreiras para o negócio ou para o exercício de sua atividade como empresa ou organização).

Além disso, a escola do Macromarketing deu início a uma discussão relacionada à crise identidade em marketing, em razão de sua multidisciplinaridade, especialmente com as teses e aportes provenientes de ciências como economia, sociologia, ecologia, teoria de sistemas, teoria da decisão (LAZER, 1969 e LAZER e KELLY, 1960, 1962). Como resultado, defendeu-se a necessidade de uma redefinição de objetivos para as ações de marketing e do papel do profissional de marketing nas organizações.

Finalmente, a escola do Macromarketing serviu de suporte ao argumento de que não apenas empresas têm a peculiaridade do exercício e da prática do marketing. Kotler e Levy (1969) em polêmico artigo, intitulado *Broadening the Concept of Marketing*, propuseram ampliar o escopo de aplicação do conceito, das práticas e dos instrumentos de marketing, estendendo-o a outras modalidades de organização, incluindo as que não visassem ao lucro. Para esses autores, todas as trocas sociais e não apenas as transações econômicas poderiam ser objeto da utilização dos instrumentos de marketing.

Outra implicação do artigo de Kotler e Levy (1969) era a oportunidade de redefinição da tipologia de produto, a qual deveria abranger não apenas bens e serviços transacionáveis, como também outras configurações: entidades, pessoas, ideias, ideologias, localidade, atividades, causas etc. Marketing de escolas, de organizações de caridade, de políticos, de cidades e de causas passam, então, a figurar como passíveis da ação de marketing.

Dessa forma, organizações não empresariais, como Organizações Não Governamentais, cujos objetivos e escopo não se atrelam a transações de mercado visando a auferir um resultado econômico, e cujo produto não se cinge a um bem tangível ou serviço transacionável, também poderiam se beneficiar das práticas e dos instrumentos de marketing para o desenvolvimento de suas atividades em prol de uma ideia, ideologia ou causa.

A escola do Macromarketing permitiu consolidar o termo macromarketing para designar o desempenho do marketing como um elemento do sistema econômico e social, visto de forma integral, podendo ele ser concebido como um construto de caráter multidimensional envolvendo três aspectos relevantes e interligados: a. o sistema de marketing; b. a influência e o impacto do sistema de marketing na sociedade; c. a influência e o impacto da sociedade sobre o sistema de marketing (HUNT e BURNETT, 1982).

Integram também o campo do macromarketing todos os processos relacionados a redes e relacionamentos de troca e transferências (HUNT e BURNETT, 1982). Dessa forma, comparativamente ao que ocorre no micromarketing, a maior parte das situações envolvendo o macromarketing revela menor ênfase na competição direta e aumento da cooperação, na regulamentação do consumo e no planejamento focando um espectro de agentes e atores mais amplo.

2.1.1.4 Abordagem Sistêmica

A abordagem sistêmica em administração, cujos contornos teóricos foram traçados a partir de meados da década de 1950, parte do pressuposto que o processo gerencial de uma empresa, bem como as ações de marketing, podem ser entendidos a partir de uma configuração de estrutura interligada, interdependente e dinâmica, composta por diversos processos (subsistemas) desenvolvidos internamente pela organização. Tais subsistemas, também fazem parte – influenciam e são influenciados - de uma macroestrutura mais ampla, composta por processos inerentes à cadeia de valor da empresa e pelos múltiplos ambientes presentes na própria sociedade na qual a empresa está inserida (BOULDING, 1956).

O surgimento da escola de Sistêmica coincidiu com importantes desenvolvimentos teóricos e aplicados à gestão dos negócios. Eles foram incorporados aos estudos que moldaram os contornos dessa abordagem: pesquisa operacional / teoria da decisão, técnicas de modelagem, simulação, econometria e os aportes provenientes das pesquisas sobre o comportamento do consumidor, destacando-se as referentes aos fatores influenciadores e ao processo decisório, elementos mais próximos do tema objeto da dissertação.

Segundo os autores que figuram como pioneiros nos estudos baseados no enfoque sistêmico, a empresa ou qualquer organização devem ser vistas não como um conjunto separado de funções, mas como um sistema composto de elementos e fluxos interligados e interdependentes, que visam a alcançar um objetivo comum. O foco dessa escola / abordagem repousa na resposta da organização a um ambiente continuamente em mudança, no qual se encontram instituições, entidades e forças que variam a todo instante e de uma forma que foge ao controle da empresa.

Boulding (1956), em artigo pioneiro sobre teoria geral dos sistemas com foco na gestão empresarial, esclarece que a confusão frequentemente estabelecida entre as atividades de produção e marketing, culminando com o consumo, vistas separadamente, poderia ser

resolvida segundo uma perspectiva consistente e integrada de estrutura baseada em análise de sistemas.

Segundo Boulding (1956), os problemas de marketing integram uma categoria de sistemas caracterizada pela comunicação e adaptação no âmbito das organizações sociais. Em outros termos e em consonância com a visão da escola do Macromarketing, marketing pode ser interpretado como um subsistema inserido na sociedade – macrossistema e macroambiente de marketing - e integrado por outros subsistemas como: mercado, fornecedores, canais de distribuição e intermediários facilitadores (microssistema de marketing). Tais considerações permitem concluir que os sistemas são hierarquizados e, conseqüentemente, os sistemas de decisão que integram uma camada superior restringem os subsistemas componentes da camada inferior.

Convergingo para a escola do Macromarketing, importante contribuição da escola Sistêmica foi o esclarecimento de que ambientes e subsistemas interferem no processo interno de uma empresa, a qual, por sua vez, também interfere em ambientes externos mais amplos.

Sheth e Gardner (1984) argumentam que a escola sistêmica contribuiu para reforçar o entendimento a respeito do equilíbrio entre oferta e demanda, absorvendo e integrando novas teorias para lidar com a complexidade do marketing e conectando questões microeconômicas, como o comportamento do consumidor, com aspectos macroeconômicos.

A seguir, serão apresentadas outras escolas do pensamento em marketing descritas por Sheth e Gardner, as quais não estão especificamente ligadas ao tema objeto da dissertação para serem contextualizadas de forma mais pormenorizada. Outras escolas também podem ser encontradas na literatura, as quais não constituem o cerne do embasamento pretendido nesta dissertação, conforme pode ser encontrado em Miranda e Arruda (2004) e AJZENTAL (2008): *Commodity*, Funcional, Regional, Funcionalista, Gerencial, Trocas Sociais.

2.1.1.5 Comportamento Organizacional

A Escola do Comportamento Organizacional, também denominada escola Institucional tem por foco central a análise das organizações que compreendem o processo de Marketing, no âmbito do microssistema de marketing, com ênfase na estrutura e na evolução dos sistemas do canal de distribuição. O interesse dos autores adeptos da escola repousa em aspectos relacionados ao comportamento organizacional, como poder e conflitos e sobre a

interdependência entre organizações, em particular os canais / cadeia de distribuição de uma empresa. Uma das vertentes da escola do Comportamento Organizacional é a escola da Dinâmica Organizacional, a qual busca a análise das instituições de Marketing pela análise comportamental em vez da análise sob a perspectiva econômica (AJZENTAL, 2008).

2.1.1.6 Abordagem do Planejamento Estratégico

Esta abordagem pressupõe o entendimento da empresa como um sistema aberto que está relacionado a ambientes externos aos quais influencia e por quem é influenciado. O planejamento estratégico tem como foco tanto aspectos internos dos microssistemas empresariais, como produtos, serviços, distribuição e promoção de uma organização, quanto aspectos dos ambientes dos macrossistemas nos quais a empresa está inserida: econômico, incluindo concorrentes, tecnológico, político / legal / regulatório, sociocultural, físico.

A escola do planejamento estratégico tem contribuído de forma visível para a evolução da teoria do marketing. Ela elevou as atenções do plano tático para o estratégico, além de integrar as pesquisas em marketing com as práticas de marketing.

2.1.2 Ampliação do Conceito de Marketing e da Configuração de Produto

À luz do exame das escolas do pensamento em marketing, e tendo por fundamento o estabelecimento de uma base conceitual e de uma estrutura de apoio ao estudo pertinente à dissertação, serão discutidas, nesta seção, algumas questões centrais relativas ao conceito ampliado de marketing e seu desdobramento com referência ao objeto da troca.

Lazer (1969), fundamentado em uma concepção humanista, advoga, em artigo seminal, que as fronteiras do marketing devem se estender além da consideração do lucro. Elas devem abranger também valores intrínsecos – mercados baseados na consideração social, mercados da mente (pensamento) e mercados preocupados com o desenvolvimento das pessoas até a plena realização de suas capacidades. O autor considerava esses elementos como a macrofronteira do marketing, ao relacioná-los com o desenvolvimento interpessoal e social. Lazer (1969) defendeu, ainda, a necessidade de mudança na filosofia de consumo da época, o que implicaria a busca de um equilíbrio entre a motivação para o lucro e a responsabilidade social, bem como entre os objetivos de marketing das corporações e o bem-estar social.

Conforme mencionado anteriormente, e em paralelo com as recomendações de Lazer (1969), Kotler e Levy (1969) propuseram ampliar o conceito de marketing, libertando-o de uma visão limitada, fundamentada na abordagem econômica clássica, cujo foco predominante residia na relação entre produtor e consumidor, tendo por base trocas com a finalidade de promover transações comerciais / mercantis / econômicas. A proposta de Kotler e Levy (1969), proclamando a ampliação do conceito de marketing e de seu campo de atuação, contrapunha-se à visão até então prevalecente, que vinculava marketing a seu propósito de origem, herdado da teoria econômica, e à concepção semântica / etimológica inerente ao termo. Segundo esses dois parâmetros, marketing deveria constituir-se em algo que dissesse respeito exclusivamente a mercados, e mercados devem ser caracterizados por compra-e-venda, ou seja, transações comerciais. Os autores defenderam uma abordagem mais abrangente, levando em consideração os seguintes postulados:

- (1) **“Produto”** é um conceito que abrange bens físicos, serviços, pessoas, organizações e ideias. Ferrell e Hartline (2010), ao considerarem produto tudo o que pode ser obtido por meio de um processo de troca para satisfazer uma necessidade ou desejo, completam a lista acrescentando outras configurações de produto: informações, lugares, experiências e eventos, propriedade física e financeira, produtos digitais, como *softwares*, por exemplo. Produtos digitais têm a singularidade de os produtores de conteúdo concederem aos usuários uma licença de uso e não a propriedade absoluta.
- (2) **“Consumidores”** incluem os seguintes agentes:
 - a. Fornecedores (empregados e todos os agentes que fornecem *inputs* necessários ao trabalho da organização e o desenvolvimento de seu produto);
 - b. Consumidores, representados por quatro categorias: clientes, acionistas e diretores, públicos com interesse na organização e público em geral;
- (3) **Ferramentas de marketing** (*marketing mix*) devem ser adaptadas em sua conceituação à abrangência maior do escopo de produto e de público.

Dos postulados enunciados por Kotler e Levy (1969) conclui-se que, na perspectiva de marketing, é possível a ocorrência de um processo de troca independentemente de seu caráter ser comercial / transacional ou não: qualquer troca entre indivíduos e organizações e instituições poderia ser passível de interpretação à luz do marketing e de ser estimulada,

facilidade e realizada por meio da aplicação dos instrumentos de marketing largamente utilizados no âmbito do marketing convencional, de bens e serviços.

Um dos pontos importantes levantados no artigo de Kotler e Levy (1967) é a menção ao conceito de produto genérico, segundo a qual são destacados não os atributos tangíveis e intangíveis e as características do produto, mas os benefícios que eles proporcionam. Esse desdobramento do conceito de troca direciona-se ao efetivo objeto de troca entre as partes envolvidas: produto, serviço, pessoa, ideia, organização, informação, local, dinheiro, atividade etc.. Corroborando com os dois autores Pereira, Toledo e Toledo (2009) afirmam ser inócua especular sobre aquilo que especificamente está sendo trocado bem como sobre o que está sendo oferecido em contrapartida. Isto porque cada uma das partes envolvidas no processo de transação ou mesmo transferência requer algo que represente para si um valor. Dessa forma, a despeito da ocorrência de uma transação de natureza comercial ou não, o que se está considerando é a existência de um processo de troca de valores entre pelo menos duas entidades. Nas transações comerciais, do ponto de vista da teoria econômica, a troca supõe a existência de pelo menos dois agentes, os quais podem envolver-se em um processo de troca, a qual pode se apresentar mediante diferentes configurações: produto X dinheiro; serviço X dinheiro; produto X serviço; serviço X serviço; produto X produto.

Com referência ao Marketing Social e Marketing *Societal*, os autores escrevem que marketing não constitui um fim em si mesmo, além de não ser uma província exclusiva da gestão de negócios, ou seja, marketing deve servir não apenas aos negócios, mas também deve procurar atender os objetivos da sociedade. Da mesma forma, o “produto” deverá ser interpretado sob a ótica do valor que está sendo oferecido por cada uma das partes envolvidas. Organizações empenhadas na defesa de uma causa, por exemplo, tentarão atrair adeptos que compartilhem suas ideias, ideais e valores. A organização figurará como uma espécie de advogado, “procurador” e representante do seu público de interesse na defesa de seus valores. Uma contribuição de um doador, embora não caracterize uma troca com contrapartida direta por parte da organização que a recebe,

Kotler (1972a), em texto posterior ao que escrevera com Levy, procura reforçar suas convicções com respeito ao conceito de marketing, propondo-lhe uma dimensão conceitual mais consistente, apontando três “níveis” ou “graus” de conhecimento (“consciência”) delimitando as fronteiras do marketing.

O primeiro nível se refere à concepção diretamente derivada da teoria econômica, classificando marketing como um processo de negócios envolvendo vendedores, compradores

e bens ou serviços econômicos. O objetivo é a troca de produtos tendo por contrapartida pagamento monetário.

O segundo grau de conhecimento retira o foco do pagamento como condição necessária para definir o fenômeno de marketing, ampliando o grupo de organizações que podem envolver-se em processos de troca, recorrendo aos instrumentos de marketing, incluindo, assim, aquelas que não visam ao lucro, reforçando a tese defendida no artigo precedente. Nesse grau de conhecimento/consciência é que se inserem organizações como a que será objeto do estudo empírico complementar a essa dissertação: clubes recreativos, museus, igrejas, partidos políticos, cidades, organizações não governamentais, ou mesmo aquelas que defendem e apregoam uma causa ou ideia.

Já o terceiro nível, um conceito aprimorado no último artigo mencionado, estabelece como um caso específico a relação organização - cliente, e amplia o foco do marketing para a relação entre unidades sociais, ou seja, os vários agentes a que o autor já havia se referido e respectivos valores envolvidos na troca. Dessa forma, Kotler (1972 a,b) adverte para a necessidade de se repensarem as tipologias de marketing, em decorrência da aceitação do terceiro estágio de conhecimento, considerando as seguintes bases: mercado-alvo, produtos e *marketer (profissional de marketing)*.

No que se refere à tipologia referente ao mercado-alvo, Kotler (1972 a,b) sugere substituir a clássica visão de marketing, caracterizando os mercados consumidor, industrial, governamental e internacional, por uma tipologia classificatória baseada em “públicos”, os quais são conceituados como qualquer grupo com interesse potencial em uma organização e que pode exercer influência ou causar impacto nela: a. *input publics (supporter*, empregados e fornecedores); b. *output publics* (agentes ou canais e consumidores e/ou beneficiários); c. *sanctioning publics* (governo, concorrentes, públicos especiais e público em geral). Em uma organização que tem por objeto defender e propagar uma causa, os públicos podem ser identificados como os *supporters* (aqueles que apoiam e “financiam” as atividades da organização mediante doações, voluntários (os que dedicam parte de seu tempo para atuar em favor da organização) e eventualmente beneficiários. Tratando-se de uma organização da natureza mencionada, o beneficiário genérico seria a sociedade como um todo

Com referência à tipologia do produto, Kotler (1972 a,b) recomenda a substituição da tradicional classificação de bens duráveis, não duráveis e serviços pela ampliação da visão do que é “produto”, incluindo suas diferentes configurações. Assim sendo, uma causa a ser defendida e propagada é uma modalidade de produto.

Para o critério utilizando a tipologia do *marketer*, o autor propõe o marketing voltado para organizações de qualquer natureza: empresariais, políticas, sociais, religiosas, culturais e de conhecimento etc.. .

A visão de equilíbrio social e ambiental, que implica temas como responsabilidade social e sustentabilidade, os quais frequentam atualmente as agendas acadêmica, empresarial e *midiática*, foi relacionada por Kotler (1972 a, b) como exceção e como desejável, pois inseriria-se em um contexto socioeconômico e ambiental diferente do atual. A realidade contemporânea permite admitir um quarto nível de conhecimento, composto também por unidades sociais em uma rede interconectada de relacionamentos reais e virtuais orientados para o equilíbrio social e ambiental. Esse nível converge para o objeto central desta dissertação.

A figura 2 explicita os níveis de conhecimento / consciência de marketing descritos.

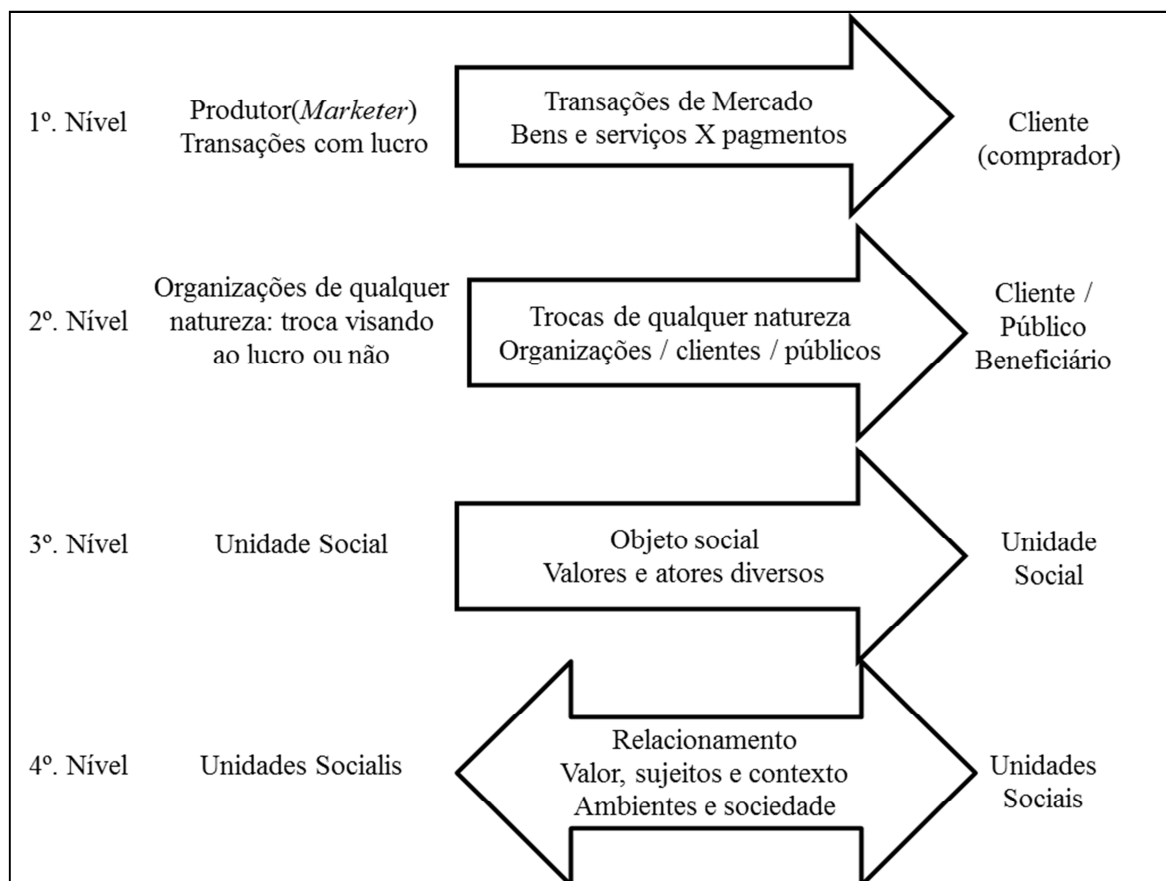


Figura 2 – Níveis de Conhecimento / Consciência de Marketing

Fonte: o autor

2.1.3 Os Momentos da Evolução do Marketing e suas Ênfases

Outro esquema útil de visualização e enquadramento dos estudos relativos a organizações que não visam ao lucro, a partir do entendimento da evolução do conceito e da prática (administração) de marketing é o proposto por Bartels (1974), o qual aponta cinco fases (momentos) representativas da evolução do marketing.

A primeira fase, que coincide com os primórdios do marketing como processo; marketing é considerado como administração do processo de distribuição, assumindo a condição de atividade gerencial. Na segunda fase – marketing como tomada de decisão administrativa – marketing acompanha as mudanças empreendidas em outras áreas da organização, adotando métodos e técnicas de análise quantitativa, de pesquisa operacional e da teoria da decisão, conforme prescreviam os adeptos da abordagem Sistêmica. O terceiro momento- marketing como processo social - converge para os elementos caracterizadores das escolas do Macromarketing, Consumerismo e do Comportamento do Consumidor. Nessa fase marketing, como disciplina e processo gerencial, procura adotar uma visão mais humanística como orientação, enfatizando estudos do comportamento do consumidor e dos sistemas de interação dos agentes da oferta e da demanda. O quarto momento, o do marketing *societal*, marketing é interpretado como algo que vai além de um processo social envolvendo agentes da oferta e da demanda e demais integrantes da cadeia (fornecedores, intermediários e facilitadores). Nesse caso, marketing passa a ser considerado como um processo que abrange toda a sociedade; suas atividades e responsabilidades integram-se a todas as atividades e responsabilidades das demais áreas da organização. A responsabilidade social do marketing é um elemento que passa a fazer parte dos textos de gestão de marketing e das práticas empresariais. O quinto momento refere-se ao marketing como uma função genérica aplicável a qualquer modalidade de organização. Trata-se da abordagem defendida por Kotler e Levy (1969), segundo a qual marketing é um processo gerencial abrangente, aplicável a toda espécie de organização ou instituição, cada qual buscando, por intermédio de suas práticas, alcançar seus objetivos e cumprir com suas finalidades.

Pereira et al. (2009), em complemento ao estudo de Bartels (1974), e contribuindo para entender melhor uma realidade mais recente, cujos cenários refletem a evolução da sociedade nas duas últimas décadas, o que obriga as empresas a se adaptarem e a ajustarem seus métodos e processos gerenciais, sugerem o acréscimo de dois novos momentos. Neles os autores procuraram incorporar duas novas filosofias de ação empresarial: a orientação para mercado e a orientação holística. Eles argumentam que as novas filosofias figuram como forças propulsoras que impelem a ação administrativa, estendendo o escopo de marketing em

suas perspectivas teórica e gerencial. O sexto momento refere-se ao marketing no âmbito da gestão estratégica e competitiva. A filosofia que mais se ajusta a essa fase é a orientação para o mercado, marketing desdobrando seu papel em direção ao desenvolvimento de um posicionamento competitivo superior e sustentável. No sétimo momento, Pereira et al. (2009) introduzem a abordagem de marketing visando aos públicos de interesse: em conformidade com a orientação holística, os autores sugerem uma diversificação do escopo de marketing, permeando sua prática a empresa como um todo. Segundo essa abordagem, a empresa figura como centro de uma rede de públicos, cujo gerenciamento superior propicia a ela a obtenção de vantagem competitiva. O sétimo momento retrata com propriedade os temas que integram o estudo pertinente à dissertação.

Acrescente-se, ainda, que a o conceito de marketing em sua contínua evolução, tem sido objeto de uma ampliação como filosofia, disciplina e prática empresarial, destacando-se, principalmente, a natureza simbólica e emocional das trocas, fazendo com que empresas e organizações se empenhem em gerenciar processos que atendam expectativas criadas em experiências alimentadas pelo contato entre elas e respectivos públicos-alvo. Esse é o alicerce sobre o qual se constrói o conceito de Marketing 3.0, idealizado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010). Esses autores lembram que, nas últimas seis décadas, o pensamento de marketing gravitou em torno de três processos gerenciais: gestão do produto (1950 - 1960), gestão de clientes (1970 - 1980) e gestão da marca (1990 - 2000). Eles distinguem, ainda, três fases do marketing: a fase do Marketing 1.0, representativo da era industrial, com orientação centrada em produtos e em vendas, com natureza tipicamente tática; Marketing 2.0, característico da era da informação, orientada para o consumidor e sua satisfação, com natureza de nível mais estratégico; Marketing 3.0, voltado para os valores que digam respeito à transformação do mundo em um lugar melhor.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) salientam que as três fases convivem no ambiente atual; o Marketing 1.0 e o marketing 2.0 ainda possuem relevância, uma vez que o processo gerencial de marketing engloba as atividades clássicas: segmentação de mercado, escolha do segmento-alvo, posicionamento, construção de marca e decisões operacionais envolvendo os 4Ps. Entretanto, as atuais mudanças presenciadas no ambiente de negócios como recessão, preocupações com o meio ambiente, novas mídias sociais, *empowerment* do consumidor, nova onda de tecnologia e globalização – continuarão provocando mudança maciça nas práticas de marketing.

Os autores apontam três marcos representativos dessa nova formulação do conceito de

marketing: a. era da participação e do marketing colaborativo (possibilitada pelos avanços tecnológicos e mídias sociais); b. era do paradoxo da globalização e do marketing cultural (em que economias, culturas e práticas políticas continuam desiguais e heterogêneas); c. era da sociedade criativa e do marketing do espírito humano (na qual a hierarquia de necessidades de Maslow é invertida, com a prevalência dos valores de auto-realização como necessidade primária dos seres humanos).

Em resumo, o Marketing 3.0 traz uma abordagem mais colaborativa, com bases culturais mais profundas e com um escopo holístico e espiritual, mais adequado às demandas do consumidor atual. Nesse contexto, consumidores procuram não apenas produtos e serviços para satisfazerem necessidades; eles buscando experiências e situações que toquem seu lado espiritual, no sentido de suas crenças, valores e visão do mundo. Isso significa que proporcionar significado é o que se espera para a futura proposição de valor do marketing e o modelo de negócio lastreado em valores do ser humano é a proposta inovadora do Marketing 3.0 (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Outro conceito abraçado pelo marketing 3.0 é o de cocriação de valor entre empresas e consumidores, o qual pode ser estendido para aqueles que abraçam uma causa e que se constituem no público alvo das organizações que as defendem e propagam e que criam com elas laços indissociáveis e relacionamento duradouro.

Essas considerações vão ao encontro daquilo que as organizações sem finalidade lucrativa difusoras e propagadoras de causas perseguem como missão, mediante o exercício de suas atividades, as quais, em última análise, visam a proporcionar auto-realização, experiências vivenciais, bem estar individual e coletivo e enriquecimento do espírito de seus adeptos e patrocinadores.

2.1.4 O Contexto Micro e Positivo do Marketing em Organizações não Lucrativas

Hunt (1976) ofereceu uma importante contribuição acadêmica ao estudo de marketing ao discutir a natureza e o escopo de marketing. O autor parte de algumas questões fundamentais que deveriam servir de elemento balizador para analisar o problema em estudo. Uma primeira questão indagava que tipos de fenômenos e questões são importantes e deveriam ser incluídos no escopo de marketing. Outra questão levantada por Hunt (1976) referiu-se a como marketing poderia ser entendido para abraçar concomitantemente todos os tipos de fenômenos e questões a serem incluídos em seu escopo e, simultaneamente, excluir aqueles não pertinentes a seu escopo.

A resposta a essas indagações conduziram o autor à formulação de um conjunto de questões, tendo em vista explicitar melhor o problema. As questões levantadas dizem respeito aos seguintes aspectos: O que é o marketing? Qual o seu objeto de estudo? Qual o escopo de marketing?

Hunt (1976, 1991) propôs um esquema de análise, resumido no quadro 1, o qual foi posteriormente adaptado por Pereira et al. (2009). Foram consideradas pelo autor duas dimensões. A primeira dimensão procurava situar marketing no âmbito de duas modalidades de organização, as que visavam ao lucro e aquelas sem finalidade lucrativa. O autor considerava, ainda, como desdobramento dessa primeira dimensão duas subdimensões, a saber: escopo micro e escopo macro. As duas categorias componentes da segunda dimensão, voltada para a dicotomia teoria de marketing x gerência de marketing, foram designadas pelo autor da seguinte maneira: a. “positivo”, para abranger o conteúdo teórico, o domínio do conhecimento e o estudo de marketing; b. “normativo”, para referir-se ao processo gerencial de marketing, suas práticas e o uso de ferramentas.

Com respeito ao tema e à pesquisa empírica integrante da dissertação, e de acordo com o esquema proposto por Hunt (1976), pode-se afirmar que o problema objeto do trabalho procura tratar de uma situação pertinente ao setor integrado por organizações não lucrativas, situada nos níveis micro e macro. Além disso, seu enfoque pode ser considerado no âmbito “positivo”, dada sua natureza acadêmica e seus propósitos de investigação analítica.

Quadro 1 - O Escopo do Marketing

		Positivo	Normativo
Setor Lucrativo	Micro	Problemas, questões, teorias e pesquisas concernentes a: <ul style="list-style-type: none"> • Comportamento do consumidor individual • Como as empresas decidem sobre preço, produto, promoção, canais de distribuição. • Estudos de casos de gestão marketing 	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a como as organizações deveriam estabelecer o composto de marketing e decidir sobre preço, produto, promoção, distribuição, marketing internacional.

		Positivo	Normativo
Setor Não Lucrativo	Macro	Problemas, questões, teorias e pesquisas sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Padrões de consumo agregado • Abordagem institucional do marketing • O marketing do mercado de “<i>commodities</i>” • Aspectos legais do marketing • Marketing comparativo • Eficiência dos sistemas de marketing • Papel do marketing no desenvolvimento econômico • Poder e conflito nos canais de distribuição • Universalidade da função de marketing • Conceito de marketing e consistência com os interesses dos consumidores 	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a: <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de eficiência do marketing • Custo excessivo de distribuição • Propaganda socialmente desejável • Soberania do consumidor • Estimulação da demanda • Leis reguladoras do marketing • Sistemas verticais de marketing • Marketing e responsabilidade social
	Micro	Problemas, questões teorias e pesquisas sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Consumo de bens públicos • Como as organizações sem fins lucrativos: determinam preço, concebem e desenvolvem produto, fazem promoção, estabelecem canais de distribuição. • Estudos de caso de marketing de bens públicos 	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a como as organizações sem fins lucrativos deveriam: <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer o composto de marketing e decidir sobre preço, produto, promoção, distribuição, marketing internacional. • Organizar os seus esforços de marketing • Controlar os seus esforços de marketing • Planejar as suas estratégias de marketing
	Macro	Problemas, questões teorias e pesquisas sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Configuração institucional para bens públicos • Se a propaganda por televisão influencia eleições • Se a propaganda dos serviços públicos influencia o consumidor • Se os sistemas de distribuição existentes para os serviços públicos são eficientes • Como os bens públicos são reciclados 	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a: <ul style="list-style-type: none"> • Se a sociedade deveria permitir aos políticos ser promovidos como um cosmético • Se a demanda para os bens públicos deveria ser estimulada • Se o baixo conteúdo informacional da propaganda política é socialmente desejável • Se deveria ser permitido às Forças Armadas fazer propaganda para o recrutamento.

Fonte: adaptado de Hunt (1976, 1991) por Pereira et al. (2009).

Nessa seção, procurou-se contextualizar o estudo, investigando as raízes históricas e descritivas responsáveis pela evolução do conceito e das práticas de marketing, analisando-se, inicialmente, as principais escolas do pensamento em marketing, as quais são responsáveis pelas bases teóricas que nortearão o estudo: Macromarketing, Consumerismo, Abordagem Sistêmica e Comportamento do Consumidor.

Ajustando o foco para a especificidade do problema, foi discutida a ampliação do conceito de marketing e sua repercussão na forma como empresas e organizações de qualquer natureza podem usar os recursos e instrumentos de marketing, redefinindo seus processos e ampliando o conceito de produto. Complementou-se esse tema com uma discussão dos

diversos “momentos” do marketing propostos por Bartels (1974), complementados e atualizados por Pereira et al. (2009), com o propósito de proporcionar uma visão integrada da evolução da teoria e da prática do marketing. A sessão se completa com a análise do trabalho de Hunt (1976, 1991), igualmente atualizado por Pereira et al. (2009), cujo objetivo foi situar de maneira precisa o escopo da dissertação, nos seguintes aspectos: natureza da organização, visão ampliada do marketing, conceitos e técnicas de marketing aplicáveis à organização que não visam ao lucro, tanto no âmbito estratégico como operacional e especificidades do “consumidor”/ público-alvo.

2.2 Do Marketing Social ao Marketing de Causas

Desde o artigo pioneiro e polêmico, à época, de Kotler e Levy (1969), posteriormente complementado por outros trabalhos de Kotler (1972a) e Kotler e Zaltman (1971), muita pesquisa foi realizada e muitos textos produzidos na área acadêmica a respeito da extensão do processo de marketing a áreas, aplicações e, principalmente, a organizações não envolvidas diretamente com processos de troca via transação de mercado. Como consequência disso, na literatura de marketing, novos termos e expressões passaram a figurar com maior frequência, entre os quais podem ser destacados: Marketing Social, Marketing de Causas Sociais, Responsabilidade Social do Marketing, Marketing de Organizações que não Visam ao Lucro e, mais recentemente, Marketing para Organizações do Terceiro Setor, Marketing para Organizações da Sociedade Civil.

Com o propósito de contextualizar o tipo de organização e o perfil de seu público-alvo, esta seção será dedicada a explorar alguns dos conceitos e processos subjacentes aos termos e expressões referidos, procurando identificar as características comuns das diferentes modalidades de marketing e aquelas que os distinguem. Ressalte-se, entretanto, não haver consenso, na literatura, no que diz respeito aos aspectos que particularizam cada uma delas. O mais comum, conforme será discutido a seguir, é a existência de alguma superposição, uma vez que a os problemas e situações a que elas se referem, muitas vezes, são muito semelhantes, ainda que tratados de forma e com propósitos distintos.

2.2.1 Conceito de Marketing Social

Em seus aspectos essenciais, e desde sua origem, o Marketing Social tem sido considerado uma disciplina autônoma de marketing, referindo-se basicamente a esforços destinados preponderantemente a influenciar comportamentos, visando à melhoria de diversos aspectos da vida humana: saúde, segurança, proteção ao meio ambiente, sustentabilidade, bem estar da comunidade e da sociedade (KOTLER e LEE, 2008). Entretanto, o conceito evoluiu e continua apresentado desdobramentos, os quais enriquecem a literatura e aprimoram os processos de marketing em aspectos e situações não aprofundados em textos convencionais de marketing. Antes de rever o conceito de marketing social e descrever suas características diferenciadoras, será apresentado um breve histórico, de sua origem a seu estado atual.

2.2.1.1 Breve Histórico

Andreasen (2002) esclarece, em consonância com o que foi afirmado acima, que as raízes intelectuais do marketing social, no âmbito da disciplina Marketing, remontam aos trabalhos de Kotler e Levy (1969) e Kotler e Zaltman (1971), embora suas raízes como prática possam ser encontradas, de forma esparsa, nos Estados Unidos, em aplicações anteriores àquelas datas, exemplificadas pelos dois autores com questões relacionadas a planejamento familiar e iniciativa governamental. Reis (2005) endossa, anotando que o Marketing Social surgiu, primeiramente, com o objetivo de promover a saúde pública, sem qualquer motivação de caráter comercial e com o propósito de transpor para a área social alguns ingredientes do marketing tradicional. Com isso, esperava-se aumentar a probabilidade de êxito de campanhas de caráter social, por meio da utilização de métodos e processos já consolidados nas empresas, sob o ponto de vista de sua eficiência e eficácia.

Kotler e Zaltman (1971) procuraram, no texto original, lançar a ideia a respeito do uso de princípios e técnicas de marketing para promover uma causa social, uma ideia além de mudanças de comportamento. Em seguida, Roberto (1972) publica um artigo, posteriormente transformado em livro, propondo estratégias de marketing social especificamente voltadas para difusão da adoção do planejamento familiar, em linha com a observação de Reis (2005) e corroborando com a tese de Kotler e Zaltman (1971): marketing social como uma das ferramentas mais efetivas para a promoção de mudanças de comportamentos, atitudes e práticas pessoais e organizacionais.

No Brasil, um dos primeiros textos dedicados ao assunto deve-se a Kotler (1978), com a edição de um livro tratando do marketing voltado para organizações que tenham finalidade

lucrativa, realçando a importância de aplicação dos princípios de marketing na área social, em particular em organizações integrantes do Terceiro Setor. Reforçando a necessidade da presença de especialistas em marketing, Kotler (1978) recomenda que as organizações referidas deveriam incorporar ao seu corpo de colaboradores de um profissional de marketing.

Andreasen (2002) explica que, no domínio do “marketing acadêmico”, o período introdutório do marketing social durou aproximadamente 20 anos, durante o qual, realizou-se um grande esforço para dotar a disciplina de uma identidade separada, própria, à medida que ampliava seu escopo. Mais recentemente, pode-se perceber uma ampla aceitação dessa área de conhecimento em marketing, atestada por indicadores relativos aos desenvolvimentos conceituais e teóricos que incluem inúmeros textos dentre os quais se destacam os de Andreasen (1995) e o de Kotler e Roberto (1989). Além disso, é possível encontrarem-se capítulos dedicados ao marketing social tanto em livros de gestão de marketing como naqueles que tratam de marketing para organizações que não visam ao lucro. Ainda no campo acadêmico, pode-se citar o lançamento da revista *Social Marketing Quarterly*, em 1994, inteiramente devotada a estudos envolvendo temas pertinentes à área.

No campo da prática profissional, um exemplo dos avanços alcançados nas aplicações dos conceitos e técnicas de marketing social, nos Estados Unidos, foram os dados indicativos de conteúdo de marketing social e qualificações exigidas por órgãos governamentais, em diferentes níveis, para o encaminhamento de propostas e o surgimento de organizações de consultoria especializadas na matéria (ANDREASEN, 1995).

De acordo com o Shiavo (2005), atualmente, como consequência do crescimento do Terceiro Setor, tanto em volume de recursos financeiros envolvidos quanto em sua relevância social e política, e tendo em conta a necessidade de maior grau de profissionalização dos responsáveis pelas organizações, tem sido intensificado e aprimorado o uso das técnicas de gestão dos negócios à realidade presente na área social. Shiavo (2005) observa que, tradicionalmente, essa área era atendida por meio de “obras sociais” realizadas por pessoas pertencentes ao estrato mais abastado da sociedade, que, assim, exercitavam sua vocação para a benemerência ou filantropia. O autor complementa, acentuando que, hoje, a sociedade espera e cobra resultados concretos e efetivos, e que sejam realmente capazes de transformar pessoas carentes em cidadãos que exercitam seus direitos humanos fundamentais, rompendo-se, assim, o ciclo vicioso da exclusão.

2.2.1.2 Conceito e Características do Marketing Social

O primeiro conceito concernente ao marketing social é atribuído a Kotler e Zaltman (1971), os quais o consideraram como sendo o projeto, a implantação e o controle de programas delineados para influenciar a aceitação de ideias sociais, envolvendo aspectos relativos ao planejamento de produto, precificação, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing. Trata-se de uma definição abrangente e muito genérica, basicamente transcrevendo e adaptando a definição de marketing encontrada no textos de marketing tradicionais, mas com forte caráter institucional.

Posteriormente, Kotler e Roberto (1989) oferecem uma nova conceituação de marketing social, considerando-o o emprego de princípios e técnicas de marketing com o propósito de promoção de uma causa, ideia e/ou comportamento social. Na opinião dos autores, marketing social significa uma tecnologia e um processo de administração da mudança social, associados a delinear, implantar e controlar programas endereçados ao aumento da disposição de aceitação de uma ideia, comportamento ou prática social por parte de um ou mais grupos adotantes escolhidos como alvo. Sob esse enfoque, o marketing social lança mão de conceitos e processos como segmentação do mercado, pesquisa de marketing, desenvolvimento e teste de conceito de “produto”, comunicação direta, incentivos, para maximizar as respostas dos adotantes-alvo. A instituição patrocinadora procura concretizar os objetivos de mudança na crença de que eles contribuirão para o interesse individual e da sociedade.

Kotler e Lee (2008), posteriormente, refinaram o conceito, propondo que marketing social é um processo que utiliza e aplica princípios e técnicas de marketing para criar, comunicar e proporcionar valor, com o intuito de influenciar comportamentos de públicos-alvo, os quais beneficiam os próprios públicos-alvo e, em maior extensão, a sociedade como um todo, em aspectos como saúde pública, segurança, meio ambiente e comunidades em geral.

Andreasen (1995) conceitua marketing social de forma muito semelhante àquela dos autores pioneiros, tratando-o como a aplicação de técnicas de marketing convencional, voltado para empresas, para a análise, o planejamento, a execução e a avaliação de programas projetados para influenciar o comportamento voluntário de públicos-alvo, a fim de melhorar o seu bem estar pessoal e o da sociedade. O autor entende que o marketing social busca, essencialmente, alcançar objetivos comportamentais indutores do bem estar social. Dessa forma, indivíduos que exercem atividades concernentes ao campo de ação de domínio do

marketing social, tanto os acadêmicos quanto os praticantes, vêm aceitando a ideia de que o foco central do marketing social não se restringe apenas a promoção de ideias, conforme transparece de sua origem; ele se estende, ainda, à tarefa de influenciar comportamento. Com essa visão, é possível ampliar os limites de abrangência do marketing social, o qual também pode estar associado a tarefas desafiadoras que impliquem mudar o comportamento das pessoas, como por exemplo, afastar o jovem do vício do cigarro ou da bebida, ou evitar a violência contra a criança por parte dos pais (ANDREASEN, 2002).

Para Schiavo (2005), marketing social refere-se à gestão estratégica de processos relacionados a inovações e mudanças de ordem social, mediante a adoção de comportamentos, atitudes e práticas individuais e coletivas, orientados por pressupostos éticos, e fundamentados em direitos humanos e em equidade social. Ele pode ser entendido como uso sistemático de princípios e técnicas de marketing orientados para promover a aceitação de uma causa ou ideia. Seu propósito é induzir um ou mais segmentos considerados público-alvo a mudanças comportamentais quanto à maneira de sentir, perceber, pensar e agir sobre uma determinada questão. Busca-se, com isso, influir na adoção de novos conceitos e atitudes com respeito a causa ou ideia propagada.

Schiavo (2005) menciona, ainda, uma corrente que advoga a ideia de associar marketing social à venda subsidiada de “produtos sociais”. Essa corrente teve sua origem na área da saúde e acabou por permear outras áreas também passíveis de intervenção social. O autor exemplifica com a referência a dois programas americanos da modalidade “produto social”, os quais são subsidiados pelo governo e apresentam um objetivo comum: vender preservativos (camisinhas) com preços inferiores aos das empresas. Schiavo (2005) contesta essa extensão, argumentando que as organizações responsáveis pelo programa não fabricam os produtos (preservativos). Elas tão somente compram grandes quantidades de preservativos com preço baixo, no mercado externo, recebem subsídios governamentais para operar e tentam colocar seus produtos no mesmo mercado disputado pelas empresas, mediante a criação de uma marca e utilização de técnicas promocionais de marketing. Schiavo (2005) conclui que, na lógica de venda de produtos com preços subsidiados e / ou com o objetivo de propiciar recursos financeiros para garantir sustentabilidade, ainda que parcialmente, o marketing social seria uma aproximação e uma adaptação do marketing convencional, aplicadas à área e aos problemas sociais.

A filosofia subjacente aos conceitos apresentados é a criação e proposição de benefícios sociais desejados pelos públicos-alvo, tendo por contrapartida (troca) um

comportamento do público que beneficie a sociedade, sem que haja expectativa de lucro para o profissional de marketing da organização engajada. Assim sendo, mudança de comportamento e benefícios positivos para a sociedade são as duas dimensões que caracterizam o marketing social, conferindo-lhe o *status* de disciplina autônoma e como uma atividade geralmente associada a organizações sem finalidade lucrativa e agências governamentais (KOTLER e LEE, 2008).

Em resumo, os seguintes elementos podem ser considerados como do domínio do marketing social (KOTLER e LEE, 2008):

- (1) Foco em influenciar comportamentos do público-alvo por parte do agente de mudança, podendo chegar-se às seguintes alternativas de resposta: a. aceitar um novo comportamento; b. rejeitar um comportamento potencialmente indesejável; c. modificar um comportamento atual; d. abandonar um comportamento antigo indesejável.

O profissional de marketing irá dedicar todo seu esforço e competência para que o público-alvo “compre”/assuma o comportamento.

- (2) A mudança do comportamento geralmente é voluntária. O marketing social baseia-se em “recompensa” por bom comportamento e não em “punição” por mau comportamento. Na maior parte das vezes, não há a promessa de benefício direto ou retorno imediato como resultado da adoção (troca) da mudança de comportamento. Entretanto, pode-se pensar também em outras formas de influência, representadas pela mídia, legislação, políticas públicas.
- (3) Uso de princípios, processos e técnicas do marketing tradicional. Tanto no nível estratégico (segmentação do público-alvo e posicionamento) quanto no tático-operacional (gestão dos 4Ps), o marketing social pode importar técnicas e instrumentos do marketing convencional. No marketing social, as atividades, técnicas e estratégias são utilizadas para a promoção de mudanças sociais, mediante alterações em crenças, atitudes e comportamentos.
- (4) Autonomia para escolher e influenciar o “mercado”- alvo. Sendo qualquer “mercado” composto de indivíduos que, caracteristicamente, são diferentes em vários aspectos, uma das tarefas básicas do profissional de marketing social é verificar os diferentes grupos que podem responder à sua proposição de valor,

“mensurar” seu potencial e grau de atratividade e utilizar as ferramentas de marketing para influenciá-lo, atraí-lo para a causa e “fidelizá-lo”.

- (5) Principal beneficiário do marketing social: a sociedade. O principal beneficiário do programa de marketing social é a sociedade, em contraposição ao principal beneficiário do marketing de empresas que trocam produtos e serviços com seus clientes. Nesse último caso, o principal beneficiário da ação de marketing são os acionistas e proprietários.

2.2.1.3 Aplicação do Marketing Social

Melo Neto e Froes (2001) elencam cinco modalidades de aplicação do marketing social por uma empresa, as quais são não mutuamente excludentes:

- (1) **Marketing de filantropia:** forma muito comum, o marketing de filantropia é representado pela prática de doação de uma empresa a uma entidade beneficiária;
- (2) **Marketing de campanhas sociais:** modalidade que se refere a ações como: divulgar mensagens de interesse público utilizando como veículo embalagens de produtos; destinar um percentual de receita da força de vendas a entidades determinadas; veicular em programas de grande audiência de televisão como telenovelas.
- (3) **Marketing de patrocínio de projetos sociais:** uma terceira opção é o patrocínio a terceiros. Nesse caso, as empresas podem atuar em parceria com governos, apoiando e financiando ações sociais. Exemplo: Programa Comunidade Solidária. Há, ainda, a possibilidade de patrocínio próprio, situação em que as empresas criam seus projetos e os implantam com recursos próprios recorrendo a seus institutos ou fundações.
- (4) **Marketing de relacionamento baseado em ações sociais:** modalidade que utiliza o corpo de vendas da empresa para orientar os clientes na condição de usuários de serviços sociais;
- (5) **Marketing de promoção social de produto e de marca:** a empresa pode agregar valor ao próprio negócio, gerando incremento de vendas, utilizando o nome de uma entidade ou logotipo de uma campanha. A prática do marketing social pode

dar como atividade da empresa, individualmente, ou mediante parceria com uma entidade do terceiro setor que necessite de seu apoio.

Ainda com referência ao escopo do marketing social e, particularmente, à propagação e promoção de uma causa por meio de campanhas, Kotler e Keller (2013) esclarecem que há uma multiplicidade de objetivos a serem alcançados por elas:

- (1) **Objetivos de ordem cognitiva:** explicar os benefícios de uma dieta vegetariana;
- (2) **Objetivos relacionados a uma ação:** atrair público para uma manifestação para abolir testes em animais;
- (3) **Objetivos de mudança comportamental:** desestimular a compra de *pets* e estimular a adoção;
- (4) **Objetivos centrados em atitudes, crenças e valores:** abolição de uso de animais em circos.

2.2.2 Marketing Social x Marketing de Empresa (“Comercial”)

Ao analisar os elementos componentes do conceito de marketing social, é possível estabelecer uma distinção entre essa modalidade de marketing e aquela representada por atividades e processos desempenhados por empresas produtoras de bens e serviços com finalidade lucrativa. Analisando os elementos componentes das diferentes versões de conceitos a respeito de marketing social, pode-se inferir que há uma questão diferenciadora fundamental e ela diz respeito ao foco de cada uma. O foco do marketing social é o bem estar individual ou coletivo e não simplesmente a satisfação individual. A seguir serão descritos os principais elementos diferenciadores das duas modalidades de marketing apontados por Kotler e Lee (2008).

2.2.2.1 Tipo de produto

Kotler e Lee (2008) mencionam como o fator de distinção mais destacado o tipo de “produto” vendido. Os autores argumentam que, no marketing realizado por empresas, o processo gerencial gira basicamente em torno da comercialização de produtos e serviços. Tratando-se de marketing social, o “produto” é, na sua essência, intangível e abstrato (mudança comportamental, comportamento desejado), e todo o processo de marketing

direciona-se à “venda” de um comportamento desejado. Nesse sentido, o “produto” social concorrente é o comportamento atual. Não obstante a diferença, as técnicas e instrumentos de marketing são os mesmos. Acrescente-se, ainda, que, por tratar-se de “produto intangível”, pode ser encontrada uma aproximação maior do marketing social com o marketing de serviços, quando se faz um paralelo entre as aplicações do marketing. Araújo (1997) também sugere diferenças entre os produtos das modalidades de marketing, acrescentando que os “produtos sociais” são, caracteristicamente, mais complexos, frequentemente mais controversos e propiciam menos satisfação imediata aos públicos-alvo. Além disso, segundo esse autor, os programas sociais requerem resultados espetaculares.

2.2.2.2 Segmentos-Alvo e Posicionamento

Outra distinção não menos significativa refere-se à natureza dos resultados e os beneficiários deles. O marketing de empresas persegue como objetivo principal o lucro, ou seja, um ganho econômico/financeiro; no marketing social o resultado não é expresso por ganho financeiro, mas o comportamento conquistado, sendo a sociedade a principal beneficiária do processo (KOTLER e LEE, 2008). Como as empresas operam em ambiente competitivo, a busca pelo lucro e pela sustentabilidade econômica condiciona todo o processo estratégico de marketing, representado pelas decisões referentes à escolha dos segmentos-alvo e o posicionamento do produto/marca. A empresa irá selecionar como alvo de sua ação de marketing segmentos com alto grau de atratividade, baseada em critérios que indiquem alto potencial de vendas lucrativas, ou seja, em critérios representados pela atratividade dos segmentos. No marketing social, prevalecem critérios distintos: dimensão e severidade do problema social, capacidade de atingir o público, aceitação da mudança além daqueles também considerados no marketing de empresas como tamanho do segmento e resposta aos instrumentos de marketing.

Com referência ao posicionamento, pode-se afirmar que, no marketing convencional, as empresas procuram analisar seus concorrentes, identificados como organizações que vendem produtos ou serviços similares ou satisfazem necessidades similares. Como o marketing social destina-se à “venda” de comportamento, a concorrência pode se situar no próprio público-alvo, pois ela pode ser entendida como seu comportamento atual ou seu comportamento preferido bem como os benefícios percebidos associados a esse comportamento, os quais podem se relacionar a poder, prestígio, riqueza. A questão dos

benefícios como fator de diferenciação terá implicações no posicionamento quando se comparam as duas modalidades de marketing.

2.2.2.3 Dificuldade na Aplicação do Marketing *Mix*

Kotler e Lee (2008) afirmam haver maior dificuldade em se praticar o marketing social do que desenvolver o marketing de empresa. Os autores exemplificam, procurando comparar os recursos financeiros de que a concorrência dispõe para tentar posicionar e vender seu produto, apelando para aspectos hedônicos e de prestígio, comparativamente à tentativa de influenciar os possíveis consumidores a adotar um comportamento de recusa ao uso do produto. Considerem-se, por exemplo, empresas pertencentes a poderosos grupos internacionais, que comercializam produtos de moda e anunciam adornos e vestuários confeccionados com pele de animais exóticos, associando-os a prestígio e *status*. Em contraposição, analisem-se os esforços de marketing necessários para influenciar pessoas a recusar o uso desses tipos de produtos, renunciar a seus benefícios e mudar sua atitude e seu comportamento.

Apesar de as diferenças serem marcantes, há muita similaridade entre as duas modalidades de marketing, entre as quais Kotler e Lee (2008) citam:

- (1) **Foco no cliente / público-alvo:** a oferta tem que ser atraente e desejada pelo público-alvo, resolvendo um problema, satisfazendo uma necessidade funcional ou psicológica e/ou atendendo um desejo.
- (2) **A troca como objeto essencial do processo de marketing:** para desenvolver o processo de marketing, à semelhança do que acontece com o marketing convencional, o profissional de marketing social deverá pensar em como irá “fechar um negócio”, raciocínio em que prevalece o conceito de troca como objeto de marketing. Nesse sentido, o público-alvo deverá perceber benefícios que se equiparem ou superem os custos percebidos associados ao um determinado comportamento. No desempenho das atividades de marketing social, os custos não são necessariamente monetários.
- (3) **Pesquisa de marketing como elemento integrante do processo de marketing:** estratégias de marketing efetivas só se concretizarão se o profissional de marketing desenvolver sistematicamente pesquisas para compreender necessidades, desejos, crenças e atitudes do público-alvo.

- (4) **Os públicos-alvo constituem diferentes segmentos:** como acontece com o mercado de produtos e serviços, o público-alvo, no marketing social também pode ser objeto de segmentação.
- (5) **Decisões sobre as variáveis controláveis, os 4Ps:** todos os ingredientes de marketing, com intensidade diferente, encontram-se presentes no marketing social e devem ser abordados de forma integrada.
- (6) **Mensuração de resultados e seu uso para implantar melhorias:** o *feedback* é necessário e interpretado como um “conselho gratuito” para aprimorar o processo e o desempenho das atividades no futuro.

Assim como ocorre com as comparações entre o marketing social e o marketing de empresas, existem algumas especificidades que permitem diferenciar o marketing social de outras modalidades que guardam com ele algumas semelhanças, como é o caso do marketing sem fins lucrativos, do marketing do setor público e do marketing de promoção de causas.

2.2.3 Marketing Social e Marketing de Atividades sem Fins Lucrativos

Na literatura de marketing, encontram-se textos que discorrem sobre determinadas modalidades de marketing utilizando-se denominações como marketing sem fins lucrativos, marketing de organizações sem finalidade lucrativa ou marketing de organizações que não visam ao lucro. Trata-se de uma interpretação mais abrangente e menos específica do que aquela que descreve o conceito e prática de marketing social, embora baseada nos mesmos princípios e processos gerenciais.

Kotler e Lee (2008) esclarecem que os esforços concernentes ao marketing social são mais comumente iniciados e patrocinados por quem trabalha no setor público e em organizações sem fim lucrativo. Entretanto, nesse último caso, o marketing é mais utilizado para apoiar o desempenho dos serviços da organização, compra de produtos e serviços subsidiários (lojinha em museus), recrutamento de voluntários, esforços de defesa de uma causa (manifestações), arrecadação de fundos. Assim sendo, as iniciativas relacionadas ao marketing social são apenas uma dentre as inúmeras atividades de marketing levadas a efeito por aquelas entidades sem fins lucrativos.

Barbotin (2008), entretanto, considera duas correntes conceituais distintas com relação ao marketing social. Uma das correntes entende e desenvolve práticas no âmbito do marketing

social como forma de conferir maior visibilidade às ações sociais das empresas que o praticam, com o intuito de melhorar o relacionamento com seus clientes e conquistar maior grau de fidelidade. Uma segunda corrente entende que o marketing social refere-se a um conjunto de técnicas e instrumentos que têm o potencial de contribuir para mudanças de comportamentais de um público específico, de uma comunidade e / ou da sociedade como um todo. Resumidamente, uma corrente tem foco predominante em práticas empresariais e outra na mudança comportamental, papel normalmente desempenho por organizações do Terceiro Setor, por exemplo.

MacFadyen, Stead e Hasting (2005) consideram que o marketing social diferencia-se do marketing sem fins lucrativos, ressaltando, entretanto, que alguns autores consideram esse último um subconjunto do primeiro. Para esses autores, os promotores do marketing social sem fins lucrativos estão interessados no gerenciamento do marketing de instituições ou organizações sem fins lucrativos como hospitais, instituições de caridade ou instituições educacionais, os quais se preocupam com a sobrevivência da organização que dirigem. Os profissionais do marketing social têm foco e interesses voltado para a promoção de mudança de comportamento. Os autores concordam sobre a possibilidade de superposição de conceitos e concluem que alguns organismos, cuja atividade principal se relacione ao marketing social, como, por exemplo, a *Health Education Authority*, na Inglaterra, podem também usar o marketing sem fins lucrativos para gerenciar sua própria organização. O inverso também pode ocorrer: há organizações sem finalidade lucrativa que têm por função arrecadar fundos para financiar pesquisa sobre uma determinada doença, como câncer, por exemplo; essas organizações podem, por sua vez, envolver-se em atividades pertinentes ao marketing social. Barbotin (2008), seguindo a mesma linha de raciocínio, afirma que, observando a prática e outros conceitos de autores envolvidos com questões relativas à área social, uma diferenciação tão rígida não costuma ser feita: muitas campanhas bem como programas sistemáticos de arrecadação de doações são promovidos mediante o uso dos instrumentos de técnicas do marketing social.

2.2.4 Marketing Social e Marketing Relacionado a Causa(s)

Traçando uma linha comparativa entre Marketing Relacionado a Causas ou Marketing de Causas Sociais e Marketing Social, Reis (2005) procurou delimitar qual dessas

modalidades tem maior potencial de promover uma gestão social mais efetiva e com maior retorno para a sociedade.

Referindo-se à origem do Marketing Relacionado a Causas, Reis (2005) relata ter essa modalidade surgida da acirrada rivalidade e concorrência entre empresas. Prosseguindo em sua linha de argumentação, o autor afirma que, no passado, o reconhecimento de uma empresa e os resultados dele decorrentes eram consequência direta da oferta de um bom produto. Entretanto, no ambiente competitivo contemporâneo, as decisões de escolha e de compra dos consumidores pautam-se por outros parâmetros, os quais não dizem respeito apenas ao produto em si e às características diferenciadoras que os irão beneficiar individualmente, mas envolvem aspectos que permeiam a responsabilidade social corporativa, a sustentabilidade ambiental e as dívidas sociais.

Para enfrentar esses novos desafios, emergiu a ideia de oferecer aos consumidores produtos que não apenas trouxessem resultados favoráveis às empresas que os comercializassem, mas contribuíssem, igualmente, para a promoção e o patrocínio de causas sociais que convergissem para os valores e crenças dos consumidores. Originalmente, o Marketing de Causas não estava atrelado a questões de ordem filantrópica e sim a uma visão pragmática das empresas, as quais vislumbraram que sua prática redundaria em oferecer um diferencial que poderia culminar com a melhoria no relacionamento e a conquista de maior afinidade e envolvimento emocional com o produto e, conseqüentemente, maior grau de lealdade à marca.

Sue Adkins, diretora de Marketing Relacionado a Causa, da ONG inglesa *Business in the Community*, em definição transcrita por Reis (2005), conceitua essa modalidade de marketing como uma atividade na qual empresas e organizações da sociedade civil e/ou de causas formam uma parceria para comercializar uma imagem, um produto ou serviço que proporcione um benefício mútuo. Procurar-se usar o poder da marca e do marketing, em harmonia com as necessidades da causa e da comunidade, para alcançar um benefício mútuo.

Para Pringle e Thompson (2000), Marketing de Causas Sociais constitui uma forma efetiva de melhorar a imagem corporativa, diferenciando produtos e contribuindo para incrementar vendas e conquistar fidelidade. Por seu intermédio, as empresas procuram associar suas atividades, diretamente ou em parceria com instituições do Terceiro Setor, as de caridade, por exemplo, a uma causa social aceita por parte significativa da sociedade e, por decorrência, dos consumidores. Pringle e Thompson (2000) advertem, todavia, que a fidelidade é algo a ser conquistado, não comprado, o que requer uma parceria transparente e

com a indissociável intenção de assumir um compromisso de longo prazo entre empresas e organizações do Terceiro Setor. Em síntese, os dois autores concebem duas correntes distintas: uma com foco preponderante nas práticas empresariais e outra focada em mudança comportamental, papel desempenhado por ONGs, por exemplo, e completam lembrando a existência de outros conceitos que se confundem, na teoria e na prática, com o de marketing social, como os referentes a marketing de causa relacionada.

Camargo, Ueda, Suzuki, Sakima e Ghobril (2001) vão ao encontro da versão de Pringle e Thompson (2000), com respeito ao conceito de marketing de causas sociais, ou marketing de causa relacionada, e seus benefícios para a empresa que o adota e para a organização parceira do Terceiro Setor. Para os autores, marketing de causa relacionada é uma atividade desenvolvida para atingir os objetivos de aumento de vendas e, simultaneamente, de contribuição a uma causa social, tendo por origem fatores do ambiente de negócios da empresa, os quais conduziram os profissionais de marketing a repensar seu relacionamento com a comunidade. Seu alcance é grande o suficiente para induzir consumidores a mudar de marca, tendo por fator influenciador o apoio a uma causa de seu interesse. No longo prazo, programas de marketing com esse perfil podem criar uma associação da empresa/marca com a causa; os consumidores que se sentem sensibilizados pela causa veem no consumo de produtos da empresa uma oportunidade de poderem dar seu apoio e contribuição à causa, por meio da compra daqueles produtos. Para a instituição do Terceiro Setor, os benefícios mais evidentes são: aumento de visibilidade da organização e o reforço à causa defendida e a possibilidade de obtenção e mobilização de recursos que lhe deem sustentabilidade.

Varadarajan e Menon (1988) explicam que o marketing de causas combina as contribuições de uma empresa em favor de uma determinada causa com a disposição direta ou indireta dos clientes de manter transações e relações com ela, o que redundará em probabilidade de aumento de receita para essa mesma empresa. Chiagouris e Ray (2007) oferecem uma perspectiva semelhante a dos autores comentados até aqui, mas ampliam o contexto ao afirmarem que muitas empresas procuram estabelecer uma composição de iniciativas de responsabilidade social corporativa com atividades de marketing. Sob esse aspecto, o marketing de causas insere-se em um contexto de responsabilidade social e isso deve fazer parte daquilo que a empresa oferece para a sociedade como um todo, indo além da oferta de bens ou serviços para seu público-alvo.

Para ilustrar um programa de Marketing Relacionado a Causa, Reis (2005) cita a campanha promovida pelo Instituto Ronald McDonald, intitulada McDia Feliz, a qual conta com recursos provenientes da venda, no Brasil, do sanduíche Big Mac, excluídos os impostos. O produto é comercializado em uma determinada data, escolhida como o dia oficial da campanha, sendo os recursos auferidos doados para instituições que, no Brasil, combatem o câncer infanto-juvenil. As instituições escolhidas têm que atender a certos requisitos e critérios prévios, estabelecidos pelo Instituto Ronald McDonald. As metas estipuladas e os resultados esperados como retorno financeiro, visibilidade à marca e obtenção de auxílio às entidades e, especificamente, à causa defendida têm sido alcançados. Nos primeiros quinze anos do programa foi arrecadado um volume de recursos superior a cinquenta e um milhões de reais, sendo registrado também uma variação de trinta para setenta por cento do índice de cura por diagnóstico precoce da enfermidade. Evidencia-se, com isso, um benefício recíproco, tanto em relação à causa propriamente dita como em relação à imagem de socialmente responsável associada à empresa patrocinadora do programa, o que lhe rendeu frequência cativa de pessoas que se identificaram com a causa.

Fazendo um contraponto ao Marketing de Causas, Reis (2005) oferece um exemplo de uma campanha de conteúdo característico do Marketing Social: o programa Hora H, que recebe patrocínio da SSL International, a qual produz e distribui em todo o mundo produtos ligados aos cuidados com a saúde, cujas principais marcas incluem Durex, Meltus, Marigold, Tiger Balm, Diocalm, Resolve, Ralgex e Remegel. Esse programa tem por objetivo promover saúde equitativa de gênero (sexo seguro), por meio de negociação e acordo a respeito de uso de preservativos por indivíduos jovens do sexo masculino (público-alvo da campanha), como um novo estilo de vida a ser adotado por eles e suas parceiras. O programa trás consigo, ainda, a mudança de um outro comportamento que é o de não violência contra essas. O produto que está sendo apregoado é um produto social, ou seja, o comportamento relacionado ao uso de preservativo e ao de não cometimento de violência contra a mulher. Isso difere muito do produto sanduíche, oferecido comercialmente e usado para integrar uma campanha, a McDia Feliz.

Além disso, apesar de ambas as campanhas referirem-se a causas ligadas à questão de saúde, a que se refere ao McDia Feliz apenas arrecada recursos financeiros e os repassa àquelas instituições efetivamente empenhadas em trabalhar em prol de uma causa; o programa Hora H, por outro lado, financiado principalmente pela instituição SSL International, envolve-se diretamente com a causa, procurando desenvolver uma estratégia para promover uma

transformação social genuína, tendo a causa como preocupação central. A razão de existência do programa não está vinculada a qualquer atividade de natureza comercial, ou seja, a qualquer forma de transação.

Reis e Pinto (2005) observam que a suspensão definitiva do programa McDia Feliz por razões de ordem econômico / financeira, provavelmente a causa do câncer infanto-juvenil estaria irremediavelmente comprometida, havendo, por consequência, a possibilidade de abandono por parte das instituições dedicadas ao problema e que sobrevivem apenas com os recursos provenientes da campanha. Isso tudo poderia desencadear uma queda expressiva e repentina do índice de cura pela interrupção de tratamento de inúmeras crianças e adolescentes que já estavam sendo medicadas. Todo o esforço de detecção precoce da doença poderia estar sendo perdido. Prosseguindo em sua análise, e com referência ao programa Hora H, Reis (2005) comenta que aquele programa não é suscetível aos mesmos riscos, em razão de o foco central da campanha é a transformação social. A suspensão eventual do programa não comprometeria o trabalho realizado; admitindo-se que os jovens do sexo masculino tivessem assimilado e adquirido uma mudança de comportamento, muito provavelmente não voltariam a executar comportamentos retrocessos.

Ao procurar identificar, entre as duas modalidades, aquela que proporciona resultados mais efetivos em benefício da sociedade, Reis (2005) advoga em favor do Marketing Social, ainda que não descarte os resultados proporcionados pelo Marketing Relacionado a Causa. Para o autor, Marketing Social é mais abrangente e mais efetivo quando se trata de promover uma economia solidária e uma transformação gradual da sociedade, ainda que no longo prazo. Outra característica diferenciadora que favorece o Marketing Social é o fato de ele estar focado essencialmente na causa e não no benefício recíproco que ela pode trazer além de ser mais consistente. Cite-se, por exemplo, o caso ilustrado acima: o McDonald's, por meio de sua campanha, desfralda a bandeira promocional de uma causa nobre ligada à saúde de um determinado segmento da população. Esse mesmo segmento bem como aquelas pessoas que aderem à causa, mas que não pertencem ao segmento beneficiário último dos resultados da campanha, estão expostos a uma dieta desaconselhada por significativo número de nutricionistas, representada pelo consumo de um alimento que pode provocar obesidade. Na sequência de prejuízos à saúde, problemas de peso e de obesidade podem desencadear outros males como doenças crônicas, incluindo diabetes, hipertensão, doenças cardiovasculares, contribuindo até mesmo para o surgimento de algum tipo de câncer, exatamente o objeto da campanha.

Examinando a questão do marketing social e do marketing relacionado a causa, tanto no âmbito da empresa como no da área funcional de marketing, é possível ressaltar a atualidade do tema e a necessidade de a empresa se aparelhar para lidar com ela, o que pode ser constatado ao examinar a literatura voltada para gestão estratégica e gestão marketing.

No âmbito da empresa, Harrison (2005) destaca, entre outras, três escolas (abordagens) que tratam da administração estratégica e competitiva. A primeira escola, chamada pelo autor de abordagem tradicional, é a do posicionamento, a qual tem Porter como seu expoente de maior evidência. A segunda abordagem a que o autor se refere é a da Visão Baseada em Recursos - VBR, segundo a qual, a empresa ou unidade de negócios busca obter vantagens competitivas mediante aquisição, desenvolvimento e administração eficiente de seus recursos tangíveis e intangíveis e suas competências. A terceira escola, a gestão estratégica baseada nos públicos de interesse, é a que mais tangencia o marketing de causas, pois envolve a responsabilidade corporativa em todos os seus aspectos e para todos os públicos com os quais a empresa se relaciona, além de extrapolar o ambiente de negócios, estendendo-se para toda a sociedade.

Sob o ponto de vista de marketing, Kotler e Keller (2013), ao discorrerem a respeito das orientações possíveis das empresas com relação ao mercado (produção, produto, vendas, marketing, mercado), acrescentam uma sexta orientação: orientação para marketing holístico. O conceito de marketing holístico refere-se, segundo os dois autores, ao desenvolvimento, estruturação e implantação de programas, processos e atividades, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos sobre todos os públicos de interesse. Em capítulo dedicado à gestão de longo prazo de uma organização que pratica o marketing holístico, Kotler e Keller (2013) inserem uma seção na qual tecem considerações sobre a prática do marketing socialmente responsável, abordando assuntos correlatos como responsabilidade social corporativa, marketing de causas e marketing social.

2.2.5 Marketing Social, Organizações do Terceiro Setor, Organizações não Governamentais, Organizações que não Visam a Lucro

O texto de Kotler (1978) que trata do marketing de organizações sem finalidade lucrativa surgiu com propósito específico de transposição do conceito e do uso das técnicas de marketing de empresas para aqueles tipos de organização e no contexto dos problemas e questões relacionadas ao marketing social. Resumidamente, Kotler (1978) elenca um conjunto

de processos que deveriam integrar o núcleo do marketing para organizações sem finalidade lucrativa, enfatizando, ainda, a recomendação de uma organização do tipo considerado dispor em seu quadro de colaboradores de profissionais de marketing, empenhados em gerir processos nos diferentes níveis decisórios. Especificamente, eles deveriam encarregar-se das seguintes atividades genéricas de marketing:

- (1) Identificação dos “mercados” em que a organização atua ou poderá atuar, e definição do perfil dos seus diversos segmentos de público-alvo.
- (2) Pesquisa, análise e conhecimento do comportamento, atitudes, crenças e práticas dos segmentos que se pretende atingir.
- (3) Estabelecimento do posicionamento pretendido, em relação ao conceito ou causa social promovida, na mente do público-alvo.
- (4) Definição, criação, proposição e desenvolvimento dos produtos sociais necessários para se alcançarem as mudanças comportamentais pretendidas.
- (5) Estabelecimento do composto de marketing da organização (produto, preço, promoção, pontos de distribuição).

Na relação de atividades recomendadas aos profissionais de marketing, Kotler (1978) aborda, conforme salientado, os dois níveis de decisão integrantes dos processos de gestão de organizações sem fins lucrativos e, por extensão, do marketing social. Ambos são herdados dos processos gerenciais de marketing comumente encontrados em empresas: a. nível estratégico – segmentação do público-alvo e posicionamento de marketing -; b. nível tático-operacional: gestão do composto de marketing – 4Ps. Entretanto, por se tratar de um texto editado na década de 1970, embora clássico, não contém qualquer referência a um importante desenvolvimento experimentado pelo marketing de organizações com finalidade lucrativa, o qual surgiu somente a partir da década seguinte. Trata-se do conceito de marketing de relacionamento, o qual está diretamente vinculado à questão da manutenção sistemática da entrega de valor ao cliente, buscando, com isso, conquistar lealdade e, por consequência, crescimento de receitas e lucratividade, o que contribuirá para o aumento do valor da empresa, conforme expõe Toledo (2013). Aliado à questão do relacionamento, e no âmbito das empresas, pode-se citar, ainda, o avanço proporcionado pela Internet ao processo de marketing, especialmente nos “Ps” do Posicionamento, no nível estratégico, e Promoção/Comunicação, no nível tático/operacional.

Os dois fenômenos impactantes na estratégia de marketing, um conceitual (marketing de relacionamento) e outro instrumental (internet), que não foram contemplados no livro de Kotler (1978), constituem elementos vitais para as empresas sobreviverem e crescerem no ambiente competitivo contemporâneo, e podem representar, para as organizações sem fins lucrativos que os importarem das práticas empresariais, um recurso do qual não poderão abrir mão para obter sucesso na implantação dos processos de marketing que lhes garantam longevidade e sustentabilidade.

Além disso, as diferentes concepções e acepções do marketing social e expressões assemelhadas, têm provocado alguma dificuldade de delimitação de campos de ação do marketing, conforme descrito anteriormente. Acresce a isso a ampla gama de organizações que não possuem finalidade lucrativa e que, em geral, operam com serviços. Algumas organizações, embora não desenvolvam suas ações visando à obtenção de lucro, não incluem em seu escopo atividades ligadas a alguma causa social. Inúmeras organizações, especialmente no setor de serviços, como clubes recreativos, associações profissionais são exemplos disso.

Por outro lado, determinados tipos de organização dedicam-se exclusivamente a uma causa de interesse social ou societário. Em geral, são organizações não governamentais, ou seja, entidades civis, não possuem finalidade lucrativa, não atuando, portanto, segundo critérios de mercado, têm por produto uma determinada causa (ideia, ideologia) e podem ou não ter acesso a recursos públicos como subvenções e convênios. Exemplo de organização com esse perfil é o Projeto Esperança Animal – PEA, idealizada para defender os direitos e a solidariedade para com os animais, tanto domésticos como silvestres. A entidade combate e conscientiza pessoas em relação a maus tratos a toda espécie de animais e ao uso de peles de animais silvestres para produção de acessórios de vestuário e de outros produtos supérfluos, promove campanhas de vacinação e de adoção de *pet* e apregoa uma gama de princípios voltados para o bem estar dos animais e, em última instância, para a convivência entre seres e proteção ao planeta.

Observe-se, ainda, uma peculiaridade do marketing de organizações do Terceiro Setor que se empenham em divulgar uma ideia, uma forma de vida ou uma determinada causa, as quais constituem o objeto de estudo desta dissertação. Churchill e Peter (2000), ao discorrerem sobre a tipologia de marketing e ao realçarem seu objetivo básico de promover e estimular trocas com ou sem finalidade lucrativa, apontam, além de outros quatro, dois tipos de marketing e respectivas descrições de conteúdo. Esses dois elementos são particularmente

úteis para entender as peculiaridades levantadas pelos dois autores e encontram-se sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipologia de Marketing de Organização e Marketing de Causa

Tipo de Marketing	Descrição do objetivo do marketing	Exemplo
Causa	Criação de apoio para ideias, causas e questões ou levar as pessoas a mudar comportamentos considerados indesejáveis.	Programas e campanhas promovendo adoção e castração de animais domésticos.
Organização	Marketing destinado a atrair doadores, membros, ativistas e voluntários.	Ações destinadas a aumentar o número de afiliados e de doadores sistemáticos.

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2000)

Pelo exposto, pode-se inferir que organizações que se dedicam a defender e apregoar uma causa podem enquadrar-se em qualquer uma das tipologias de marketing. Ao desenvolver processos de marketing com o intuito de divulgar a organização, busca-se atrair um contingente maior de adeptos à causa, os quais podem assumir diversos papéis tanto como colaboradores voluntários como doadores, financiadores e patrocinadores, possibilitando sobrevivência e longevidade à organização. Por outro lado, ao empenhar-se em prol de uma causa, a mesma organização poderá usar todos os recursos, instrumentos e técnicas de marketing para atingir os objetivos pertinentes à causa que defendem, com ou sem parceria com empresas.

Em face do exposto, serão descritas, na sequência, as denominações e peculiaridades das organizações que se enquadram nos perfis acima descritos, as quais permitirão delinear uma aplicação mais estrita do marketing e subsidiar e embasar conceitualmente a pesquisa empírica integrante da dissertação.

2.2.6 Terceiro Setor e Organizações sem Finalidade Lucrativa

O Terceiro Setor abriga uma multiplicidade de organizações privadas que emergem da própria sociedade. Essas organizações peculiares podem operar em áreas de atividades sociais muito heterogêneas e desenvolverem formas de atuação muito variada, quando comparadas entre si. Essa heterogeneidade de propósitos transparece em suas diferentes denominações:

organizações voluntárias, organizações sem fins lucrativos, organizações do terceiro setor, organizações independentes etc.. Essa diversidade e a falta de parâmetros comuns para caracterizá-las tornam complexa a proposição de um conceito consensual e preciso que englobe todo esse universo de organizações (COELHO, 2000).

Historicamente, no Brasil, a expressão Terceiro Setor passou a ser empregada com maior intensidade, a partir do final da década de 1980 e início da década de 1990, conforme observa Leite (2003). A expressão visava a designar o conjunto de entidades no âmbito da sociedade civil, caracterizadas pela promoção de ações de natureza privada com fins públicos e, conseqüentemente, sem objetivo de lucro. Conforme atestara Fernandes (1994), inicialmente, a ideia a respeito do significado de Terceiro Setor não transparecia nitidamente na maioria dos contextos em que era referida e sua conceituação era uma tarefa, ao mesmo tempo, intelectual e prática, além de necessária para lhe conferir autonomia e relevância.

Lembra Leite (2003) que o Terceiro Setor coexiste com o Primeiro Setor, representado pelo Estado, e com o Segundo Setor, costumeiramente denominado Mercado. Sob certos aspectos, as organizações do Terceiro Setor apresentam características típicas dos dois outros, como resultado de uma mescla entre as finalidades do Primeiro Setor e as práticas, processos e instrumentos inerentes ao Segundo Setor, a saber:

- (1) São organizações que não integram o governo, mas objetivam proporcionar benefícios coletivos. Importante elucidar que “benefícios coletivos”, componente intrínseco e caracterizador do Terceiro Setor, não são sinônimos cabais de “benefícios públicos”, pois muitas organizações que o integram direcionam-se à produção de benefícios privados. Sob certas circunstâncias, algumas organizações buscam ajuda mútua com intuito de promover a defesa de interesses de um grupo particular de pessoas, sem um escopo social de amplo alcance. Um requisito para que uma organização tenha caráter público é a busca de atendimento de interesses gerais da sociedade, mediante a produção de bens ou serviços que proporcionem benefícios para toda a sociedade na qual estão inseridas (SILVA e AGUIAR, 2002). Ressalve-se, entretanto, a dificuldade em avaliar até que ponto essa diferenciação seja tão nítida; muitas das atividades de cunho privado e com benefícios mútuos podem ter por resultado algo relevante para a sociedade. Para Fischer e Falconer (1998), por exemplo, organizações privadas, sem fins lucrativos e componentes do Terceiro Setor, possuem a característica de ostentarem finalidades coletivas ou públicas. Essas organizações buscam desenvolver suas

atividades incorporando as mesmas preocupações das grandes corporações, como preocupações com receitas, resultados, avaliações e qualidade em serviços, fatores que se tornaram cruciais para sua sustentabilidade.

- (2) Elas têm natureza privada, ainda que não estejam voltadas à obtenção de lucro como resultado de suas atividades (SILVA e AGUIAR, 2002). Portanto, idealmente, as organizações do Terceiro Setor deveriam aliar os aspectos de flexibilidade e de eficiência das empresas, sem as possíveis desvantagens decorrentes da busca de maximização de receita e de lucro, aos elementos de equidade e de benefício social, característicos das instituições do Primeiro Setor, mas sem as amarras de ineficiência e de burocracia excessiva, normalmente presentes nessas últimas entidades. Silva e Aguiar (2002) ressaltam a questão da cidadania que se insere nesse contexto de entidades do Terceiro Setor, ao apontar que suas ações são extensões daquelas pertinentes à esfera pública, mas não executadas pelo Estado, ao mesmo tempo em que são muito dispendiosas para serem geridas pelas empresas. Silva e Aguiar (2002) destacam, também, o papel do cidadão como agente da sociedade civil, o qual a organiza para reunir trabalho voluntário como um sucedâneo aos serviços oferecidos pelo Estado que têm como contrapartida a receita proveniente de impostos, taxas e contribuições, ou seja, tributos de qualquer espécie.

Diferentemente, portanto, do Primeiro Setor, as entidades que compõem o Terceiro Setor ostentam natureza jurídica privada e dedicam-se à consecução de fins públicos (Resende, 2012). Elas diferem, também, das organizações componentes do Segundo Setor em razão de não visarem ao lucro como resultado de suas operações. Além disso, seus responsáveis não buscam auferir proveito pessoal por meio do exercício de suas atividades como gestores dessas instituições.

Como já mencionado, as organizações que integram o Terceiro Setor são instituições que existem há muitos anos, embora os rótulos a elas atribuídos tenham mudado ao longo dos anos. Leite (2003) cita as centenárias Santas Casas de Misericórdias como exemplo, as quais tipicamente estiveram e estão voltadas para ações de caráter filantrópico.

Salamon e Anheier (1997), procurando conferir um contorno mais definido para entender seu escopo e propósitos, oferecem uma concepção do Terceiro Setor com uma base estrutural / operacional. Para os autores, as organizações que o compõem apresentam as seguintes características:

- (1) **São organizações com estrutura formal:** as organizações do Terceiro Setor devem apresentar certo nível de formalização quanto a regras, procedimentos e processos, ou algum grau de organização permanente. A inexistência de estrutura interna formal é um indicador de exclusão de uma organização dessa categoria.
- (2) **São organizações privadas:** essas organizações não devem possuir qualquer vínculo ou relação institucional com governos, embora possam receber recursos deles.
- (3) **São organizações que não distribuem lucros:** nenhum resultado gerado pelas atividades desempenhadas pela organização pode ser distribuído a seus responsáveis ou dirigentes; o que distingue, efetivamente, as organizações do Terceiro Setor não é o fato de elas não possuírem finalidade lucrativa, mas o destino que é dado aos resíduos (lucros), quando houver. Resultados positivos devem, necessariamente, ser revertidos para instituição, a fim de que possam dar suporte à realização de sua missão.
- (4) **São organizações autônomas:** possuem e devem procurar os meios e instrumentos de execução e controle de sua própria gestão, não sendo passíveis de controle por entidades externas.
- (5) **São organizações voluntárias:** embora possam contratar funcionários para dar suporte a suas atividades, há nessas organizações um alto grau de participação voluntária e de trabalho não remunerado; a participação pode variar de uma organização a outra e de acordo com a natureza da atividade desenvolvida. No Brasil, o tema vem sendo tratado seguindo a mesma linha.

Em resumo, para Salamon e Anheier (1997) organizações do Terceiro Setor apresentam características comuns, embora possa, individualmente, cada uma delas estar inserida em um ambiente muito particular: são privadas, são autogovernadas, não distribuem lucros, são voluntárias e são movidas pelo e para o benefício público.

Ressalte-se, por fim, que a instituição de uma entidade sem fins lucrativos pressupõe uma causa a ser defendida e / ou uma carência social a ser atendida pela organização. Bennet e Barkensjo (2005) lembram, entretanto, que são encontradas, com alguma frequência, entidades que ostentam muita vontade e determinação de prestar um determinado serviço, mas que carecem de colaboradores com capacitação profissional e domínio de técnicas de gestão e de marketing. Os autores enfatizam que o cenário de competição do universo empresarial também está se desenhando no ambiente em que reside o Terceiro Setor e algumas organizações já estão convivendo com esse tipo de cenário dominado por intensa competição.

2.2.7 ONGs e OSCIPs

Com o recrudescimento dos movimentos ditos sociais e a emergência de novas demandas da sociedade como um todo, emergiu, no Brasil, uma nova denominação. Trata-se das chamadas Organizações Não Governamentais – ONGs, as quais vieram compor um leque maior de entidades dedicadas à causa social, como alternativa para enfrentar a crise do bem estar social e atender as novas demandas de bens e serviços, vistos, muitas vezes, como pertinentes à esfera estatal.

As ONGs e o Terceiro Setor, na opinião de Falconer (1999), surgiram na condição de portadores de uma nova e ambiciosa promessa de renovação do chamado espaço público, do resgate da solidariedade e da cidadania, da humanização do capitalismo e, até mesmo, da possível superação da pobreza. Esse conceito traz consigo uma filosofia de redução do núcleo do aparelho do Estado, a qual não deve ficar circunscrita aos processos de privatização. Além disso, ele contribui para o entendimento, no Brasil, de que as organizações não são dicotomicamente e simplesmente classificáveis em privadas e estatais.

Em março de 1999, foi promulgada a lei nº 9790, a qual facultava à pessoa jurídica de direito privado e sem fins lucrativos ser qualificada pelo Ministério da Justiça como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP. Uma ONG, essencialmente, é uma OSCIP. Entretanto, OSCIP, no sentido estrito, é uma qualificação conferida pelo Ministério da Justiça do Brasil. A opção de ser uma OSCIP é algo institucional, voluntário, não uma obrigação.

As OSCIPs podem gozar de alguns benefícios e vantagens: relacionar-se por meio de parcerias com governos, ter acesso a recursos públicos, mediante subvenções e convênios, e receber doações de pessoas físicas, as quais são dedutíveis do imposto de renda devido. Para isso, é necessário que seu objetivo social e suas normas estatutárias atendam os requisitos legais. Nesse sentido, a qualificação de OSCIP somente será obtida após o estatuto da instituição ser submetido à análise do Ministério da Justiça e aprovação pelo mesmo órgão.

2.2.8 Organizações Sociais - OS

Figura mais recente, Organização Social, segundo Azevedo (2012), é uma qualificação outorgada pelo Poder Público a uma entidade privada sem fins lucrativos, que lhe faculta

receber determinados benefícios daquele Poder, a fim de cumprir sua finalidade, a qual deve convergir para o interesse da comunidade. A denominação Organização Social veio em substituição à locução utilidade pública, título aposto a entidades assistenciais e beneficentes, as quais, muitas vezes, serviam a interesses particulares, apesar do título.

A qualificação é outorgada pelo Poder Executivo a pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sociais se voltem ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

Azevedo (2012) destaca o seguinte objetivo da criação da figura das organizações sociais: encontrar um instrumento que permitisse a transferência, para elas, de certas atividades exercidas pelo Poder Público, mas que seriam mais bem realizadas pelo setor privado, sem que, para isso, houvesse necessidade de concessão ou permissão, numa espécie de parceria. Prosseguindo em sua exposição, Azevedo (2012) pondera que uma intenção subjacente do Poder Público é exercer maior controle sobre entidades privadas que recebem verbas orçamentárias para a consecução de suas finalidades assistenciais, mas que necessitam enquadrar-se numa programação de metas e obtenção de resultados.

Os seguintes requisitos são necessários para a outorga do título de OS:

- (1) As OS não podem ter finalidade lucrativa e todo e qualquer legado ou doação recebida deve ser incorporado ao seu patrimônio, bem como os excedentes financeiros decorrentes de suas atividades;
- (2) Deve comprovar finalidade social em qualquer das áreas previstas na lei: ensino, saúde, cultura, ciência, tecnologia e meio ambiente;
- (3) Deve possuir órgãos diretivos colegiados, com a participação de representantes do Poder Público e da comunidade;
- (4) Deve dar publicidade a seus atos;
- (5) É submissa ao controle do Tribunal de Contas sobre os recursos oficiais recebidos;
- (6) Deve celebrar um contrato de gestão com o Poder Público, para a formação da parceria, fixação das metas a serem atingidas e controle dos resultados.

O atendimento aos requisitos possibilitará à entidade contar com recursos orçamentários e os bens públicos (móveis e imóveis) necessários ao cumprimento do contrato de gestão.

2.2.9 Síntese Conclusiva

Em síntese, em busca do entendimento dos princípios e processos gerenciais das organizações com os perfis descritos até aqui, pode-se concluir que, em maior ou menor grau, todas elas estão sujeitas ao desenvolvimento do processo administrativo, integrado pelas quatro atividades básicas clássicas, procurando atingir eficiência e eficácia organizacional. O processo administrativo é, portanto, uma ocorrência comum a todas as áreas funcionais, e cada qual o desenvolve no contexto de variáveis e atividades próprias ou compartilhadas com outras áreas, segundo o conceito sistêmico de organização: os processos administrativos das áreas funcionais de marketing e de finanças compreendem as atividades de planejamento, organização, direção / implantação e controle, assim como todas as demais. Entretanto, a variável de decisão preço, para citar uma variável típica, deve contar com o envolvimento das duas áreas mencionadas.

Particularmente no que diz respeito ao processo de marketing a ser praticado por qualquer uma das modalidades de organização anteriormente especificadas e à possibilidade de sua aplicação nos moldes como ocorre no contexto das empresas, deve-se notar que não se trata de importar conceitos tipicamente empresariais, mas de uma análise das ferramentas cujo escopo é o alcance de objetivos sociais (BARBOTIN, 2008).

Tradicionalmente, os textos de marketing voltam-se, predominantemente, para empresas que produzem e comercializam produtos tangíveis e descrevem, com detalhe, os processos gerenciais de marketing a serem implantados para o alcance dos objetivos organizacionais. Com a evolução da economia e conseqüente participação crescente dos serviços na composição do PIB, principalmente nos países com maior grau de desenvolvimento, a literatura de marketing, tanto acadêmica quanto técnica, passou a receber contribuições relativas ao marketing voltado para organizações que produzem e comercializam serviços. A natureza intangível dos serviços, além de outras características que lhe são inerentes (perecibilidade, heterogeneidade, simultaneidade de produção x consumo etc.), permitiu que aflorasse um novo campo de pesquisas: marketing de serviços. Vislumbrou-se que o processo de marketing, no nível operacional, que compreende as fases de análise de mercado (4Os), do lado da demanda, e de decisão (4Ps), na perspectiva da oferta, poderia receber um tratamento diferenciado, dadas as peculiaridades dos serviços comparativamente aos produtos tangíveis.

Ressalte-se, todavia, que, sob o aspecto de análise, não há diferença significativa entre o processo de marketing para produtos e o equivalente para serviços, porque o que está posto

em análise são necessidades humanas, as quais serão supridas pela aquisição e consumo de algo que pode ser produto ou serviço. O aspecto diferenciador encontra-se tipicamente no desenvolvimento do processo decisório, o qual diz respeito à gestão das variáveis controláveis de marketing, os 4Ps. Nesse sentido, as organizações que compõem o objeto de estudo da dissertação estão preponderantemente muito mais próximas de empresas de serviços do que de produtos. Considerando o grande leque de concepções e de tipos de produtos, proveniente do celebrado artigo de Kotler e Levy (1969), essa aproximação é maior quando se trata de ideia, ideologia ou causa como o elemento a ser passível da aplicação dos conceitos e instrumentos de marketing, visando ao alcance dos propósitos ao cumprimento da missão das organizações consideradas nesta dissertação.

Na próxima seção, serão discutidos os processos gerenciais de marketing característicos de organizações não governamentais e, mais especificamente, de organizações voltadas para a difusão de uma causa de interesse tanto coletivo como da sociedade, nos níveis estratégico e operacional, tendo por base e elemento de referência uma organização de serviço.

2.3 Conceitos e Processos de Marketing para Organização de Terceiro Setor de Causa Relacionada

O propósito desse item é, a partir da contextualização do ambiente característico do Terceiro Setor, no qual se inserem diferentes tipos de organizações sem finalidade lucrativa, analisar o processo gerencial de marketing, particularizando e adaptando conceitos, técnicas e instrumentos para as especificidades de uma organização voltada para difusão, propagação e defesa de uma causa, que, no texto, será tratada sob diferentes denominações: organização de causa(s) relacionada(s), organização relacionada a causa(s), organização filiada a causa(s).

Para o desenvolvimento do item, será tomada como base conceitual e lógica, recente definição da American Marketing Association – AMA (2007), segundo a qual marketing diz respeito a uma atividade, conjunto de instituições e processos, voltados para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo.

Três elementos da definição da AMA se destacam e servirão de referencial conceitual para o desenvolvimento do item componente desta seção:

- (1) **Troca** como essência da prática de marketing;

- (2) Conceito genérico de produto, sob a denominação de **oferta** – causa, ideia, ideologia, no contexto da dissertação;
- (3) **Valor**, o qual deve incorporar todo o significado daquilo que efetivamente está sendo trocado entre as partes envolvidas. Para Churchill Jr. e Peter (2000), as empresas devem sempre estar orientadas para proporcionar valor ao cliente / público-alvo, e essa filosofia deve ser assimilada pelos gestores de toda a organização.

Para a revisão da literatura pertinente aos temas a serem abordados, tomou-se como eixo todo o processo gerencial de marketing, o qual se direciona à realização de troca mediante identificação, criação, desenvolvimento e entrega de valor para o cliente, no nível estratégico e operacional, e se completa com a análise dos processos de marketing que propiciam manutenção do cliente/público-alvo: relacionamento, satisfação continuada e fidelização.

Toledo (2013) oferece um esquema teórico/conceitual que ilustra o ciclo de valor descrito, o qual é reproduzido na figura 3, adaptada para incorporar os elementos e nomenclaturas apropriadas ao tipo de organização objeto de estudo nesta dissertação. Tomando por base esse esquema, serão aprofundados e adaptados os conceitos dos três elementos fundamentais de marketing e analisados os processos gerenciais de marketing com os ajustes necessários para adequar-se às características diferenciadoras de uma organização relacionada a causas e dos respectivos sistema e ambiente de marketing.

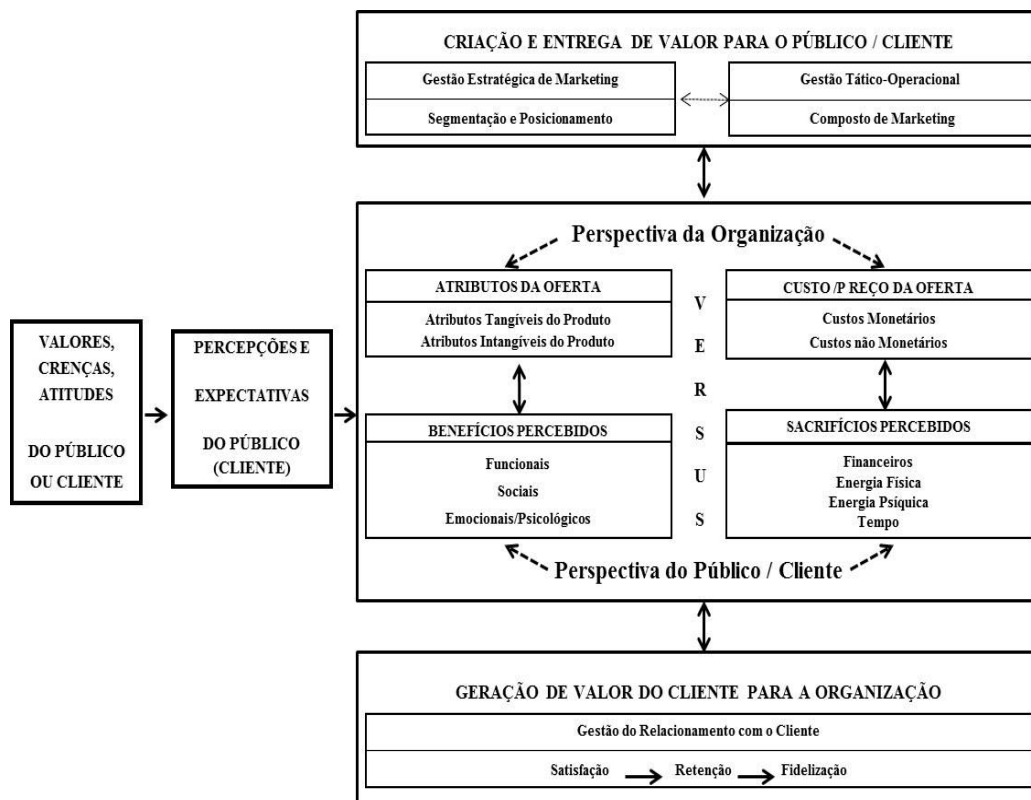


Figura 3 - Ciclo de Valor no Processo Gerencial de Marketing

Fonte: adaptado de Toledo (2013), p. 316.

2.3.1 Aspectos Particulares do Ambiente e das Organizações do Terceiro Setor

No Brasil, o Terceiro Setor constitui uma significativa força econômica e as organizações que o integram contribuem para o desenvolvimento do país mediante o atendimento de demandas sociais e o emprego de parcela considerável da população economicamente ativa. Isso é atestado por estudo do instituto americano Johns Hopkins Center, realizado em parceria com o IBGE (2010) e com o programa United Nations Volunteers, organização filiada à ONU, que contribui para a paz e o desenvolvimento por meio da ação e colaboração de voluntários do mundo todo. Sob o aspecto da absorção e emprego de recursos humanos, os dados do estudo revelam que, já no ano de 2002, as entidades brasileiras do Terceiro Setor empregavam 2,4 milhões de pessoas, número que representava, à época, aproximadamente 3% da população economicamente ativa, aos quais deveriam ser acrescentados mais de 500 mil voluntários, com dedicação integral às organizações que dele fazem parte, totalizando mais de 2,9 milhões de pessoas envolvidas, ou 3,3% da população economicamente ativa do país. Dez anos após, os números que descrevem o potencial do setor dos pontos de vista econômico e social são muito mais expressivos.

É oportuno lembrar que o fenômeno não é apenas brasileiro: no ambiente contemporâneo, o Terceiro Setor insere-se em um contexto que tem sido recorrente pela geração de empregos e pela redução da lacuna entre necessidades e anseios sociais e a capacidade de atuação do Estado, tendo por consequência o fortalecimento de todo o processo de produção e consumo em nível mundial, conforme elucidam Fernandes (1994), Drucker (1997), Fisher e Falconer (1998). Santos (2005) enfatiza essa situação ao declarar a emergência de outra forma de globalização, formada por redes e alianças além-fronteiras que ocorrem entre movimentos e organizações locais, nacionais e mundiais. Elas se mobilizam para lutar contra exclusão social, condições desfavoráveis de trabalho, declínio e precariedade de políticas públicas, destruição do meio ambiente e da biodiversidade, desemprego, violações dos direitos humanos, pandemias e preconceitos de qualquer espécie ou para defender uma ideia, uma causa.

2.3.1.1 Concorrência no Terceiro Setor e Requisitos Gerenciais de Marketing

Bennett e Barkensjo (2005) destacam, conforme mencionado, o cenário de alta competição presente, na atualidade, no ambiente de marketing das organizações do Terceiro Setor. Trata-se de um cenário caracterizado por grandes avanços tecnológicos, em particular a internet, comportamento complexo e cada vez mais exigente da sociedade e dos vários públicos de interesse, demandas sociais prementes e muitas outras pressões do macroambiente. Isso tem exigido dos dirigentes de qualquer organização do Terceiro Setor um trabalho de incorporação das novas modalidades de gestão, aproximando-a cada vez mais da gestão empresarial e de marketing encontrada em empresas privadas com elevado nível de eficiência e eficácia.

Entretanto, em certa medida, diferentemente do que ocorre no ambiente de negócios das empresas, onde elas normalmente pertencem ao mesmo grupo estratégico ou visam a conquistar a preferência dos diferentes segmentos de um mesmo mercado, a concorrência entre as entidades do Terceiro Setor ocorre, muitas vezes, em diferentes “mercados” e com “produtos” não similares. Entidades de causas diferentes competem por recursos com entidades de causas similares e até mesmo com entidades de causas muito diversas.

Surge, assim, uma modalidade inédita de concorrência, centrada no esforço para captação de recursos, a qual constitui uma atividade vital para a sobrevivência das organizações relacionadas a causas. Entretanto, esses recursos, caracteristicamente, são limitados e seletivos, além de serem disputados por entidades que não guardam qualquer semelhança entre si, exceto pelo fato de estarem imbuídas de um propósito voltado para uma causa particular ou para um benefício público/coletivo.

Essa condição peculiar de concorrência por recursos reforça a necessidade de as organizações do Terceiro Setor se aparelharem para enfrentar essa nova modalidade de concorrência - competição entre necessidades / causas diversas. Dois elementos devem ser lembrados sob esse aspecto. O primeiro elemento direciona-se à qualificação dos dirigentes das organizações do Terceiro Setor, reduzindo, com isso, a possibilidade de gestão improvisada, intuitiva, voluntariosa, amadora e ineficiente. O segundo elemento diz respeito à necessidade de recorrer ao arsenal de técnicas de gestão empresarial e de marketing para assegurar um nível de qualidade, nas atividades e nos serviços prestados, compatível com a nova realidade do ambiente. Os dois elementos são sintetizados por Ashoka (2001), ao

concluir que a incorporação de modelos e de ferramentas de planejamento e gestão empresarial vem sendo, muitas vezes, realizada sem a correta adequação à real configuração e necessidades específicas das organizações. Outro aspecto levantado por Ashoka (2001), relativo às especificidades das organizações objeto deste estudo, é a necessidade de redefinir e adaptar a linguagem e alguns conceitos para entender o processo gerencial de marketing a ser desenvolvido por elas, que é típico.

2.3.1.2 Processos e Peculiaridades das Organizações do Terceiro Setor

Mostrou-se, anteriormente, uma peculiaridade do marketing relacionado a causa(s). No sentido original da locução, entendia-se que essa modalidade era uma forma de uma determinada empresa apoiar ou patrocinar uma causa social como forma de melhorar sua imagem junto ao público-alvo de sua oferta e à sociedade como um todo. Essa iniciativa implicava e implica, na maior parte das vezes, o estabelecimento de parceria com alguma entidade que defende, propaga e promove a mudança de comportamento de um determinado público em prol da mesma causa. Dessa maneira, há duas vertentes a ser analisada, referindo-se a primeira à perspectiva da empresa que irá usar a oportunidade de promover ou patrocinar uma causa como um recurso de marketing a ser utilizado visando à melhoria de imagem e à busca de melhores resultados em termos de receita e lucratividade. A segunda vertente, mais diretamente relacionada com o foco da dissertação, diz respeito à organização sem finalidade lucrativa, que vê na causa a razão de ser de sua atividade, e que irá também recorrer a técnicas e processos gerenciais de marketing para alcançar eficiência e eficácia em seus programas e campanhas. Em cada uma das situações, os objetivos podem ser diferentes, mas deve haver alguma convergência de propósitos para que se estabeleça uma parceria profícua.

Sob a perspectiva da organização que desenvolve o marketing de causas com o propósito de expor e defender uma ideia ou causa, existem vários aspectos que devem ser considerados nas relações de parcerias para o bom desempenho das atividades de marketing. Nesse sentido, uma importante recomendação com respeito ao processo que deve culminar com uma parceria eficaz com uma determinada empresa é o compartilhamento das mesmas premissas éticas e o alinhamento dos objetivos mútuos. Adkins (1999) recorre ao acrônimo SMART para indicar as características desses objetivos: **simples, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporalidade.**

Ainda com referência às parcerias, as contribuições financeiras são vitais (BAKER, 2005). A razão subjacente a esse raciocínio é que maior fonte dos recursos que movem uma organização e lhe assegurem sustentabilidade, longevidade e sobrevivência, provém de doações, patrocínios e apoios financeiros específicos. Entretanto, outros tipos de contribuições ou suportes devem ser incluídos em parcerias para campanhas de promoção de causas: capacidades gerenciais, conhecimento técnico, *know-how*, *goodwill*. As contribuições, recursos não financeiros e apoios diversos podem provir de uma variedade de fontes, incluindo voluntários, organismos governamentais e autoridades locais e podem ser resumidas na sigla 7Ps do marketing de causas sociais (ADKINS, 1999):

- (1) **Poder (*Power*)**: refere-se à força da marca e à reputação da organização;
- (2) **Pessoas (*People*)**: todos os participantes, individualmente ou agrupados em redes, acrescidos de suas competências, habilidades e experiências;
- (3) **Promoção (*Promotion*)**: uso dos recursos de marketing para comunicar, promover e dar suporte às campanhas;
- (4) **Compra (*Purshasing*)**: alavancar a cadeia de suprimentos e a rede logística da organização;
- (5) **Lucro (*Profit*)**: refere-se às contribuições em dinheiro.
- (6) **Produto: (*Product*)** Doações em espécie.
- (7) **Locais (*Premises*)**: Cessão das instalações em apoio e suporte à parceria.

2.3.1.3 O Conceito de Marketing em Organizações Relacionadas a Causas

O modelo analítico proposto por Toledo (1994) possibilita compreender com maior precisão os aspectos inerentes à função de marketing e ao respectivo processo gerencial, no contexto das peculiaridades de uma organização do Terceiro Setor relacionada a causa. Ao procurar dotar de contornos mais nítidos o conceito de marketing, Toledo (1994) especifica três componentes ou dimensões, conforme ilustrado na Figura 4:

- (1) **Dimensão funcional**: objeto e objetivo/finalidade do marketing;
- (2) **Dimensão gerencial**: administração/gerência de marketing;
- (3) **Dimensão filosófica**: orientação que dará suporte ao modelo de negócios e às

ações envolvidas com as funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.

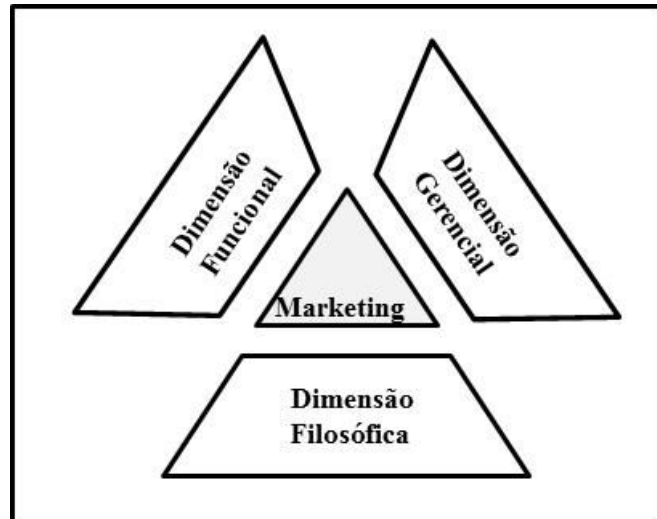


Figura 4 - Visão Tridimensional do Conceito de Marketing

Fonte: adaptado de Toledo (1994)

2.3.1.3.1 A Dimensão Funcional de Marketing e o Conceito de Troca

De acordo com a proposta teórica de Toledo (1994), ao conceituar marketing, os primeiros fatores a serem considerados referem-se ao seu **objeto** e seu **objetivo**. Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008), recorrendo a uma das inúmeras definições de marketing, concluem que, para atender simultaneamente compradores e vendedores, o marketing procura, em primeiro lugar, descobrir necessidades e desejos e levantar expectativas dos clientes em perspectiva e, em continuação, envidará esforços para satisfazê-los. E a chave de todo esse processo é a troca. Dessa forma, conforme antecipara Bagozzi (1975), o **objeto** da atividade de marketing é a troca. Toledo (1994) complementa, explicando que a função (**objetivo**) de marketing, que incorpora um misto de arte e técnica, é analisar, estimular, promover e facilitar a troca de **valores** entre entidades vendedoras e entidades compradoras. Tudo isso é realizado mediante o estabelecimento de relacionamentos duradouros, tendo em vista a consecução de benefícios para ambas as partes: necessidades e desejos atendidos, pelo lado da demanda; objetivos da organização e dos demais públicos de interesse afetados, pelo lado da oferta. Os dois elementos, objeto e objetivo de marketing são

resumidos por Etzel, Walker e Stanton (2001), que atestam que todas as atividades de marketing destinam-se à promoção de processos de trocas entre um ou vários indivíduos e / ou organizações.

A compreensão do sentido exato da troca é, portanto, um elemento vital para desenhar o processo gerencial de marketing visando a atingir os objetivos da empresa ou das organizações integrantes do Terceiro Setor relacionadas a causas, ressaltando que essas organizações sem fins lucrativos tem por finalidade alcançar as quatro mudanças elencadas por Kotler e Keller (2013): cognitiva, de ação, de comportamento e de valores.

O conceito de troca como uma das formas alternativas de obtenção de um produto ou serviço para satisfação de necessidades e desejos tem sua origem na Economia, para a qual também é um conceito central. Ele serve de fundamento, também, para entender o conceito de mercado e para materializar o processo de marketing, que Kotler e Keller (2013) entendem ser basicamente um processo de administração da demanda.

Para Kotler e Armstrong (2008), a troca é entendida como o processo por intermédio do qual um agente (pessoa, empresa, organização, entidade) procura obter algo desejado, ou seja, algo que tenha algum valor para ele, oferecendo alguma coisa em contrapartida. O que é oferecido e o que é recebido pode ser uma variada gama de coisas tangíveis ou intangíveis.

As condições para que a troca se concretize podem ser resumidas da forma como propõe (BAGOZZI, 1975):

- (1) **Agentes envolvidos:** pelos menos duas partes interessadas;
- (2) **Valor oferecido:** cada parte tem algo que pode representar algum valor para a outra;
- (3) **Capacidade de comunicação e de entrega:** a comunicação entre os agentes da troca é indispensável para atender os interesses de ambas as partes. Na atualidade, com o advento da internet, os processos de comunicação estão muito mais rápidos e precisos do que no passado;
- (4) **Capacidade e interesse em envolver-se em um processo de troca:** cada parte tem interesse e é capaz de se comunicar e de entregar o valor desejado pela outra parte;
- (5) **Liberdade de decisão:** a troca tem que ser voluntária; cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta da outra parte.

Uma extensão do conceito de troca é o de transação, a qual é designada como a unidade de medida do marketing; isso significa que o ciclo de um determinado processo de troca culmina com uma transação. Se a troca pode ser interpretada como um processo de criação de valor, a transação representa a entrega de valor pelas partes, nesse processo.

O termo transação faz pleno sentido quando se analisam processos de troca compreendendo produtos e serviços oferecidos para a venda por empresas, com a finalidade de satisfazerem necessidades e desejos de seus compradores. O termo é mais obscuro quando usado para referir-se a situações não caracterizadas por um processo de compra e venda, como é o caso, por exemplo, de uma igreja procurando atrair fieis, oferecendo-lhes, em troca, conforto espiritual. Da mesma forma, um candidato político, para citar outra situação não convencional, troca a possibilidade de representar um cidadão por seu voto.

Associado à troca como alvo da ação de marketing aparece o conceito de relacionamento: as ações de marketing de qualquer organização devem ser arquitetadas e conduzidas visando à manutenção de relacionamentos de troca com o público-alvo em relação a algum produto, serviço, ideia, dinheiro etc.. Sob esse aspecto, as práticas de relacionamento das empresas focam um horizonte de longo prazo e procuram tornar repetidas as transações com o público-alvo desejado. A manutenção da satisfação permite a conquista de lealdade do cliente e uma base de clientes fieis constitui um importante ativo intangível da empresa, aumentando seu valor de mercado e propiciando sustentabilidade econômica.

Analisando o conceito de troca pela ótica de uma organização do Terceiro Setor, pode-se notar que seu objetivo afasta-se, normalmente, da situação caracterizada como venda de produtos ou serviços, embora essas transações, eventualmente, possam integrar parte das atividades empreendidas por ela para angariar recursos. Nesse último caso, os resultados da venda não estão atrelados a objetivos de obtenção de lucro e de aumento do valor da organização para proprietários e acionistas. Portanto, o significado de troca para uma organização do Terceiro Setor tem que ser analisado sob uma perspectiva diferente daquela que preside esse processo no ambiente de negócios de uma empresa. Em primeiro lugar, o objeto da troca não costuma ser físico, ou seja, são trocas não tangíveis (MINCIOTTI, 1983); em segundo lugar, os valores envolvidos não têm natureza econômica, no sentido estrito; eles estão associados a ideias, causas, ideologias e projetos que tratam de questões que devem trazer como resultado um benefício voltado para o bem estar de uma coletividade, de uma comunidade ou da sociedade como um todo.

Ressalve-se, todavia, não haver convergência e consenso entre autores com referência à questão da troca, em alguns aspectos. No marketing de produtos e serviços, como já mencionado, na troca ocorre entre as partes envolvidas, cada qual tem interesse específico em relação ao que a outra parte dará em contrapartida. Entretanto, examine-se o caso de uma doação ou contribuição financeira voluntária, feita, esporádica ou continuamente, por alguém, em benefício de uma instituição, com cujas propostas e mensagens ele se identifica. Nesse caso, resta questionar o que o doador efetivamente busca em troca do donativo realizado – a contrapartida -, a fim de que se possa configurar uma troca.

Alguns argumentam que um indivíduo que faz uma doação visa a contribuir para uma causa comprometida com alguma melhora na sociedade ou em algum segmento específico dela. Ele acredita na causa e na idoneidade da instituição beneficiada e em sua capacidade de servir como agente promotor da causa e da melhora pleiteada. Para o doador, a organização figura como um representante seu, um agente procurador a quem são outorgados direitos e poderes de atuar em seu nome. A organização não lhe proporciona uma contrapartida direta, mas assume o papel de um intermediário que age em seu nome para que, atuando por uma causa ou ideia, lhe proporcione uma retribuição imaterial, psicológica de bem estar, satisfação ou auto-realização. Para algumas pessoas, o ato de doar serve de alento à consciência de cidadania e altruísmo, propiciando ao doador um sentimento de cumprimento de seu papel solidário na sociedade. Há, ainda, aqueles que defendem que muitos doadores só efetuam uma contribuição quando percebem algum benefício pessoal nesse ato, como, por exemplo, abatimento de impostos; a ação da entidade irá beneficiar o próprio doador ou pessoas próximas a ela, por relações de parentesco ou outros tipos de afinidade. Observa-se, portanto, haver uma linha tênue entre a existência de troca efetiva ou apenas transferência sem contrapartida direta.

2.3.1.3.2 Dimensão Gerencial de Marketing e o Processo de Troca

A dimensão gerencial de marketing refere-se ao processo de marketing (gerência ou administração de marketing), o qual se concretiza por meio de processos estratégicos, táticos e operacionais, envolvendo as clássicas funções administrativas genéricas. No nível estratégico, ressalte-se afirmação de Lambin (2000) sustentando que marketing intersecciona-se e se confunde com o planejamento estratégico. É nesse nível que se desenha o processo gerencial

de marketing.

No nível operacional, o processo gerencial de marketing compreende a maior parte do conteúdo dos textos que integram a bibliografia dos cursos de marketing, concentrando-se na gestão das variáveis controláveis de marketing.

Com respeito às organizações de que trata esta dissertação, as referências relativas ao marketing, com os ajustes que atendam às suas especificidades e que serão tratados mais pormenorizadamente mais adiante nesta seção, pertencem predominantemente ao domínio da dimensão gerencial.

2.3.1.3.3 Dimensão Filosófica do Marketing e Orientação para Ação Administrativa

A orientação adotada pela empresa constitui o alicerce sobre o qual será construído, em amplitude e profundidade, o processo referente à ação administrativa de marketing para atendimento de sua função essencial: facilitar troca (TOLEDO, 1994). O tipo de orientação será o direcionador do processo de marketing (dimensão gerencial). Conforme comentado na seção precedente, a literatura ilustra diferentes opções de orientações de marketing, todas elas mais propriamente voltadas para empresas, exceto dois tipos de orientação, as quais se ajustam com mais propriedade ao marketing de organizações do Terceiro Setor: orientação *societal* e orientação holística.

2.3.1.4 Valores e Valor no Âmbito de uma Organização Relacionada a Causa(s)

O exame da figura 3, no início da terceira parte desta seção (item 2.3) permite observar que o termo valor figura no início, no desenvolvimento e no término de todo o processo de marketing, abrangendo tanto o nível estratégico como os níveis tático e operacional. Entretanto, em cada uma das etapas do fluxo ilustrado, o termo pode assumir uma acepção e significado diferente: **valor(es) do cliente, valor para o cliente e valor do cliente (para a empresa)**.

A primeira indagação que suscita uma análise do significado da palavra está ligada já ao início do processo de marketing. Conforme exposto por Toledo (1994) e Kotler e Keller (2013), há dois componentes interligados e interdependentes no sistema de marketing e no

recorrente processo gerencial. O primeiro componente é a análise de mercado e o segundo é o conjunto de decisões pertinentes às variáveis controláveis de marketing, as quais só produzirão resultados positivos se tiverem por suporte uma análise consistente do mercado-alvo.

Nesse contexto é que surge o primeiro significado de valor (es). Considerando o nível estratégico, que Lambin (2000) inclui no domínio do Marketing Estratégico, a tarefa de analisar mercado prende-se essencialmente a projetá-lo no futuro abrangido pelo horizonte de planejamento determinado, mensurando-o globalmente, em primeiro lugar, e identificando os segmentos em que ele pode estar dividido. No nível operacional, a análise de mercado implica, em sentido amplo, o estudo do comportamento do consumidor, ou seja, o estudo de como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens e serviços, ideias ou experiências, para satisfazer suas necessidades e desejos (SOLOMON, 2011). Tanto no nível estratégico como operacional, para conhecer o comportamento de quem é um potencial comprador de um produto/serviço, ou mesmo apoiador de uma ideia, ou, ainda, contribuidor para uma causa, uma questão primeira é procurar desenhar seu perfil e entender seus valores, crenças e atitudes e suas expectativas.

2.3.1.4.1 Valores do Consumidor / Público-Alvo

Mello e Leão (2008) fazem referência a um primeiro significado a ser atribuído à palavra valor, ou mais apropriadamente, à locução valores do cliente. Segundo os dois autores, os valores de um indivíduo são inerentes à condição de vida e da conduta humana em suas relações sociais e em suas escolhas pessoais. Os valores pessoais são considerados fatores determinantes para caracterizar e explicar uma série de aspectos ligados ao comportamento humano, e por consequência, do comportamento do comprador, uma vez que os valores de um indivíduo podem moldar suas crenças e atitudes. Isso porque todos os seres humanos podem manifestar e explicitar seus valores pessoais por meio de ações e comportamentos diversos, individualmente ou socialmente (MELLO e LEÃO, 2008). Dessa forma, o comportamento de compra / consumo de um produto ou serviço, ou o comportamento de adoção e de apoio a uma determinada causa, é uma maneira explícita de evidenciar os valores, crenças e atitudes próprias de um consumidor, de um ativista ou de simpatizante.

Para prosseguir na discussão sobre as demais acepções do termo, é útil esclarecer que os valores próprios do indivíduo podem influenciar sua percepção em relação àquilo que lhe é proposto à venda (bem e serviço), adoção (ideia) ou adesão (causa), por empresa, instituição ou entidade. Dessa forma, os valores dos indivíduos, juntamente com suas atitudes e crenças, determinarão a maneira e a intensidade com que eles perceberão os benefícios / utilidades funcionais, emocionais, sociais de tudo aquilo que representa uma oferta de mercado ou uma causa social a ser abraçada.

Inferre-se do exposto que não apenas os valores afetam as percepções do público-alvo. Igualmente importante é analisar suas crenças e atitudes para entender suas expectativas com relação à oferta da empresa ou à proposta de mudança com respeito a uma questão de cunho social. Essa análise por uma empresa ou organização permite, portanto, o entendimento da mente do cliente ou do público-alvo, fornecendo uma base mais sólida para dar suporte ao processo decisório de marketing tanto no nível estratégico - segmentação de mercado, posicionamento - quanto no nível operacional (composto de marketing).

2.3.1.4.2 Atitudes e Crenças

Os estudos sobre o comportamento do consumidor, em particular aqueles direcionados aos dois construtos mencionados, têm recebido contribuições efetivas da Psicologia Social tanto no âmbito conceitual como na aplicação de técnicas, construção de escalas e uso de instrumentos de mensuração. Exemplo dessas contribuições é a escala VALS (*Values and Life Style*), idealizada pelo Stanford Research Institute, em 1978 (WINTERS, 1989).

Foxall, Goldsmith e Brown (1998) desenharam um esquema elucidativo para ilustrar a forma como crenças e atitudes interferem no processo de decisão / escolha do consumidor e, por extensão, do adepto, apoiador ou defensor de uma causa, fornecendo uma base sobre a qual deverá ser identificado o perfil do público-alvo e delineada a proposição de valor e o posicionamento da empresa ou da organização. O esquema encontra-se representado como diagrama de fluxo lógico na figura 5.

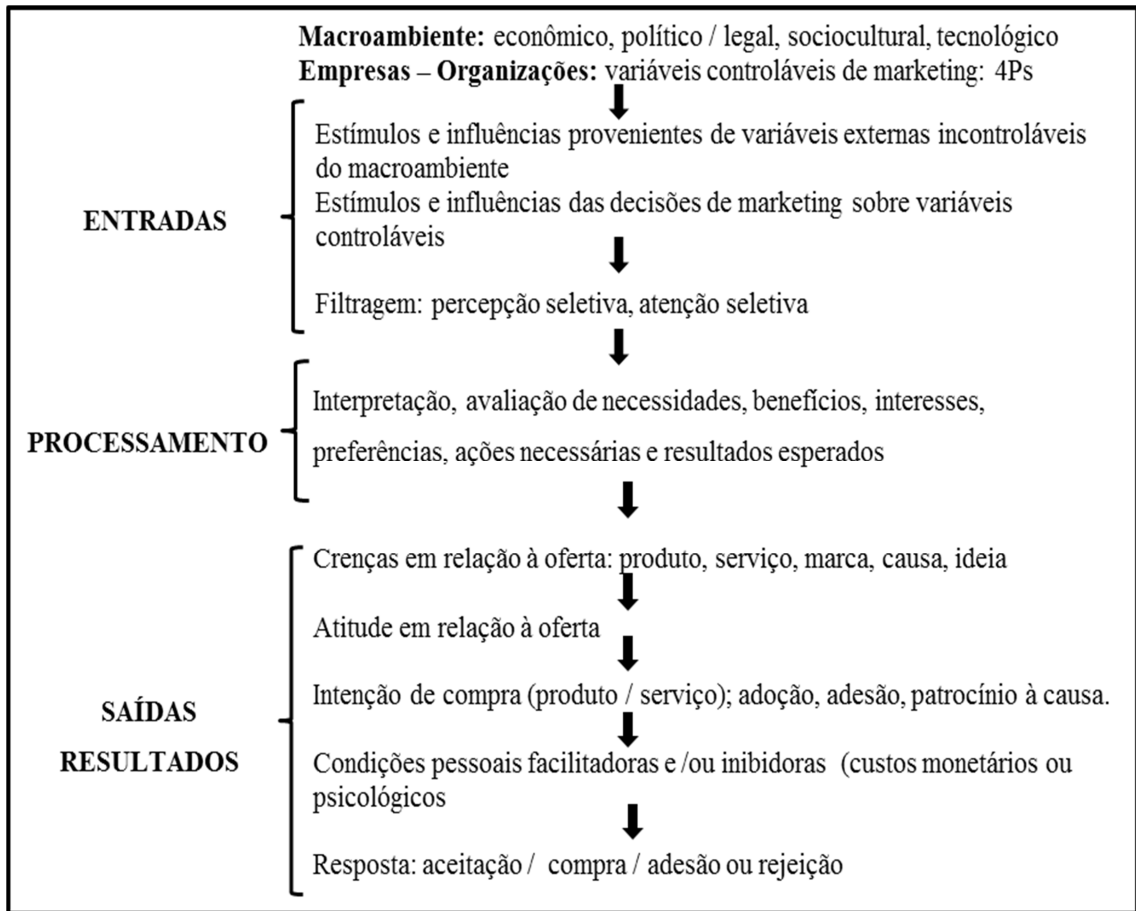


Figura 5 – Crenças, Atitudes e Comportamento do Consumidor
Fonte: adaptado de Foxall, Goldsmith e Brown (1998).

Existem inúmeras definições de atitude e de formas de avaliá-la e mensurá-la, segundo Fishbein e Ajzen (1975). O termo original provém do latim; ele é usado, de acordo com o senso comum, para designar postura ou posição ou manifestação física, a qual seria indicativa de uma resposta ou ação a ser empreendida por uma pessoa (WILKIE, 1994). O emprego técnico do termo, entretanto, o associa não a uma posição física, mas a uma posição / estado mental relacionado a uma manifestação de comportamento, ou a uma disposição de espírito, e é com essa perspectiva que é usado em marketing.

Um dos autores clássicos que pesquisaram a respeito de atitude, a quem se deve também uma escala de mensuração, é Thurstone (1931). Esse pesquisador a conceitua como a intensidade de afeto / sentimento de uma pessoa a favor ou contra um determinado objeto. Outro autor clássico, Allport (1935), considera atitude um estado mental e neural de disposição imediata para responder consistentemente de forma favorável ou desfavorável; esse estado se organiza a partir da experiência e exerce influência na direção e na dinâmica do comportamento. Fishbein e Ajzen (1975) confirmam que atitude é uma predisposição aprendida para responder de maneira consistentemente favorável ou desfavorável em face de

um objeto, e complementam, acrescentando que ela está relacionada à afeição / sentimento total associada às crenças, intenções e comportamentos.

Dois elementos podem ser destacados com respeito ao conceito de atitude. O primeiro deles refere-se ao fato de que ela decorre de processos psicológicos e não é diretamente observável; ela se deduz daquilo que as pessoas dizem ou fazem (SCHIFFMAN e KANUK, 2000). Outro elemento a ser levantado é que atitude não é neutra, pois, em geral, ela atua como um mecanismo indutor de comportamento, conforme esclarecem Robertson, Zielinski e Ward, 1984): ela é uma orientação psicológica interna, existente na mente do consumidor / público, que atua como uma organizadora de estímulos externos. Ao perceber um estímulo, ele assume uma atitude (predisposição aprendida) com a finalidade de interpretá-lo de modo favorável ou desfavorável; na sequência, o consumidor produz um comportamento como resposta ao estímulo (compra x não compra, adota x rejeita).

Uma concepção tridimensional de atitude é apresentada por Triandis (1971). Esse autor considera três dimensões ou componentes formadores do construto atitude, associando-os ao processo hierárquico do comportamento do consumidor:

- (1) **Componente cognitivo:** comporta elementos como consciência, crença, pensamento e conhecimento. Para Triandis (1971) e Bennett e Kassirjian (1975), a crença é um elemento integrante do processo cognitivo de formação de atitude.
- (2) **Componente afetivo:** são os sentimentos e avaliações positivas ou negativas a respeito de um objeto, ou emoções que o objeto evoca;
- (3) **Componente “conativo” ou comportamental:** refere-se à ação, intenção de agir ou comportamento efetivo direcionado ao objeto.

Sob uma perspectiva de marketing, pode-se concluir que atitude é uma organização / avaliação psíquica duradoura de processos motivacionais, perceptuais, cognitivos e afetivos relativamente a algum aspecto do ambiente; ela é, portanto, uma disposição mental e refere-se ao modo de pensar, sentir e agir de uma pessoa relativamente a algum aspecto do ambiente: uma loja, um programa de televisão, um produto, uma marca, um serviço, uma ideia, uma causa, uma entidade, um político, um lugar, um evento ou qualquer outra configuração de produto (HAWKINS, BEST e CONEY, 1998).

Ellwood (2004), ao estudar o papel da atitude no relacionamento de um consumidor com a marca, conclui que os vínculos que se estabelecem entre ambos dependem substancialmente das atitudes desse consumidor. A razão disso está no fato de haver maior

probabilidade de suas decisões e escolhas serem tomadas com base em características intangíveis, aspectos simbólicos e em associações mentais estabelecidas com uma determinada marca do que com base em características funcionais do produto. Essa linha de raciocínio converge consistentemente para as situações que ocorrem no contexto do marketing relacionado a causas e nos vínculos que se estabelecem entre uma organização do Terceiro Setor que representa a causa e o público – alvo. Causas, ideias, ideologias, princípios são, essencialmente, “produtos” intangíveis e os benefícios que um apoiador, por exemplo, pode ver associados à organização que defende qualquer uma dessas modalidades de “produto” têm um caráter simbólico; elas representam para ele benefícios sociais e emocionais, em contraposição a qualquer benefício de ordem funcional.

Da mesma forma que atitude, o termo crenças também costuma vir associado a imagens ou posturas mentais ou, mais precisamente, a um pensamento que se tem sobre um produto, serviço, instituição, evento, local ou causa. Fishbein e Ajzen (1975) argumentam que as crenças de um indivíduo advêm de julgamentos feitos por ele a respeito de aspectos referentes ao mundo que o cerca, ao seu universo, e da compreensão de si mesmo. Esse indivíduo estabelece uma associação entre um produto, por exemplo, e uma característica desse produto. No caso de uma instituição do Terceiro Setor, pode haver uma associação entre a causa defendida e a idoneidade da organização. A totalidade de crenças de uma pessoa formará uma base de informações para a manifestação de atitudes, intenções e comportamentos.

Contrariamente ao que ocorre com as atitudes, a crença configura-se como uma cognição neutra sob o aspecto emocional, sendo considerada por Bennett e Kassirjian (1975) como um construto equivalente à opinião: aquilo que uma pessoa, a partir de seu próprio ponto de vista, “sabe” ser verdadeiro sobre um objeto, da forma como ela o vê, num determinado momento e sob uma circunstância específica. Segundo os dois autores, o caráter de neutralidade é o principal elemento diferenciador entre os dois construtos: um consumidor pode manifestar uma crença (opinião) a respeito de uma determinada marca de produto, referindo-se a suas características, atributos positivos e negativos, sem que uma atitude esteja associada a ela. A marca e o produto estão disponíveis, podem ser necessários, e mesmo assim não despertar qualquer sentimento / atitude no consumidor. Bennett e Kassirjian (1975) esclarecem, ainda, sobre a possibilidade de haver crenças sem que qualquer atitude esteja associada a elas. Por outro lado, esses ponderam não ser possível existir atitude sem uma

crença anterior, uma vez que as atitudes se formam a partir do conhecimento e da decodificação do universo externo.

O mesmo raciocínio conduz Tomanari (2003) a estabelecer um elo entre os dois construtos, argumentando que crenças são padrões organizados de cognições e percepções de uma pessoa sobre um objeto, as quais podem ajudar a moldar suas atitudes, mas não envolvem, necessariamente, gostar ou desgostar, advindo daí seu caráter de neutralidade.

Sheth, Mittal e Newman (2001) resumem todas essas considerações conceituando crenças como cognições ou pensamentos descritivos de uma pessoa a respeito de algum objeto, serviço, pessoa, ideia ou causa; crenças são expectativas quanto aquilo que alguma coisa / objeto é ou não é, ou quanto ao que ele fará ou deixará de fazer.

Comparando os dois construtos pode-se concluir que, enquanto a crença se refere à opinião de alguém sobre algum objeto, pessoa, ideia, causa, a atitude é a avaliação geral desses elementos; ela envolve gostos e aversões por tudo aquilo que possa ser considerado no âmbito do universo de conhecimentos de um indivíduo, consumidor ou público-alvo, incluindo o “produto” em si, a empresa, a organização, a comunicação, as experiências passadas e a imagem consolidada. Conclui-se, ainda, que atitudes têm origem em crenças relacionadas a um objeto e em sentimentos provocados por ele no indivíduo. O resultado pode ser o direcionamento a uma decisão / ação coerente com tal avaliação.

Uma questão derradeira com respeito ao construto atitude aponta para o envolvimento pessoal. Andrews, Durvasula e Akhter (1990) consideram o envolvimento um estado motivacional caracterizado por três dimensões: intensidade (magnitude), direção e persistência. A primeira dimensão, intensidade, corresponde ao nível de entusiasmo ou interesse de uma pessoa em relação a um determinado objeto (produto / serviço / situação / causa); a direção refere-se ao estímulo que desperta o entusiasmo; persistência denota a duração do entusiasmo com um produto. Segundo Peter e Olson (1996), o envolvimento representa a magnitude e importância do interesse despertado por um estímulo, decorrente da motivação e da relevância do objeto para um consumidor, em uma dada circunstância de escolha ou de decisão de compra / adoção. Solomon (2011) complementa o conceito, ressaltando o seguinte aspecto associados ao envolvimento: relevância (importância) percebida do objeto, calcada em suas necessidades, valores e interesses.

Os conceitos de envolvimento, expressos pelos autores mencionados remetem a três elementos fundamentais para se analisar esse construto. O primeiro elemento é o sistema de

valores da pessoa, característica individual que determina se uma pessoa é propensa ou não ao sentir envolvimento com determinado objeto, produto, serviço, causa, e em que grau. O segundo elemento é o estímulo que a pessoa recebe por meio de sua interação como o responsável por emití-lo (empresa / organização) e pela forma como o faz (comunicação informativa e persuasiva). O terceiro elemento está associado à situação ou ocasião em que o estímulo é acionado (compra do produto, uso do produto, participação em um evento, movimento, manifestação de uma entidade).

Peter e Olson (1996) ponderam que, analisando o envolvimento pessoal, é possível compreender melhor os componentes cognitivos, afetivos e “conativos” da atitude, os quais interagem e influenciam uns aos outros, possibilitando divisar uma linha de coerência entre o que as pessoas pensam, como elas sentem e como agem em seu comportamento de escolha. O envolvimento direciona, pois, a percepção seletiva dos estímulos advindos do ambiente e, por consequência, condiciona a atenção que o consumidor / público – alvo irá dispensar ao estímulo.

Sintetizando o exposto, pode-se concluir que os valores, crenças e atitudes da pessoa (consumidor, adepto, ativista, apoiador, doador, simpatizante, voluntário) delineiam seu perfil e dão consistência a suas percepções e expectativas relativamente aos aspectos inerentes às características e atributos tangíveis e intangíveis da oferta (produto, serviço, causa, ideia, pessoa, organização). As escolhas e decisões do adepto de uma causa serão determinadas pela seguinte ordem de confronto / comparação: benefícios emocionais e sociais que lhe serão proporcionados com a adesão, patrocínio e dedicação a uma determinada causa (“produto”) versus sacrifícios físicos (energia física), psicológicos (emoção, sentimentos, envolvimento) e financeiros (doação, custo do tempo de dedicação) que lhe serão requeridos em contrapartida.

2.3.1.4.3 Valor para o Cliente

A análise de todos os construtos discutidos nos itens precedentes (valores, atitudes, crenças, expectativas) será prévia e indispensável para que a empresa / organização delineie, nos níveis estratégico e operacional, o processo gerencial de marketing, com o intuito de criação, desenvolvimento, entrega e manutenção de valor ao público-alvo. Essa análise pressupõe, ainda, o desenvolvimento de pesquisas sistemáticas e de um sistema de inteligência de mercado (TOLEDO, 2013). Nesse sentido, merece discussão e esclarecimento

esse último construto - valor do cliente -, o qual, na literatura de marketing, é utilizado com diferentes acepções e avaliado segundo duas fórmulas ou critérios alternativos.

Os autores que pesquisam o construto valor utilizam predominantemente duas dimensões para consubstanciá-lo. Uma primeira dimensão refere-se a tudo aquilo que um produto / serviço incorpora e é oferecido pela empresa / organização: atributos tangíveis e intangíveis do “produto”, que, segundo Sheth, Newman e Gross (1991) e Sweeney e Soutar (2001), proporcionam ao cliente / público-alvo a percepção de um conjunto de:

- (1) **Utilidades / benefícios funcionais** - atributos físicos, especificações técnicas e qualidade do produto associados a desempenho, confiabilidade, segurança, robustez;
- (2) **Utilidades / benefícios sociais** - até que ponto uma determinada escolha ou decisão é reflexo do grau de influência de grupos sociais relevantes na vida da pessoa de uma forma geral: família, membros de associação, colegas, vizinhos, outros adeptos de causa com os quais uma pessoa se relaciona e interage.
- (3) **Utilidades / benefícios emocionais / psicológicos:** a qual implica a capacidade de uma determinada oferta provocar estados afetivos, sentimentais e experienciais como conforto, segurança, afinidade, solidariedade, cidadania, pertencimento, auto-realização, fraternidade, compaixão etc..

Conforme evidenciado na figura 3, apresentada no início desta seção (item 2.3), a dimensão de valor para o cliente, relacionada a utilidades e benefícios, pode ser interpretada a partir de duas perspectivas: da empresa e do cliente / público-alvo. Na perspectiva da empresa, sua oferta é vista como um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporcionam um pacote de utilidades. Entretanto, sob a perspectiva do cliente, esse conjunto de atributos só tem significado se for percebido e interpretado como um pacote de benefícios e não como uma característica do produto / serviço em si.

Tratando-se de uma organização do Terceiro Setor envolvida com uma causa social, a perspectiva da empresa quanto aos atributos da oferta não se aplica com tanta propriedade devido ao caráter eminentemente intangível da oferta. Nesse caso, a perspectiva do cliente parece ser uma opção natural, o que muitas vezes não acontece quando a questão se coloca no âmbito de uma empresa.

A segunda dimensão do valor para o cliente endereça para os custos com que ele terá que arcar para adquirir ou receber o conjunto de benefícios proporcionados pelo produto ou

serviço. Eles abrangem múltiplas modalidades de custos financeiros e não financeiros: preço, tempo, esforço, energia física, energia psíquica, importância despendida a título de doação / contribuição e todos os riscos inerentes a determinada alternativa de escolha ou de adoção. Comumente, tratando-se de empresa, os custos percebidos são englobados na rubrica preço percebido e podem ser interpretados, na perspectiva do cliente, como os sacrifícios a serem assumidos para obter o produto ou serviço desejado (TOLEDO, 2013). A dimensão custos / sacrifícios incorridos no contexto de uma organização relacionada a causa pode ser interpretada da mesma maneira. Suponha-se, por exemplo, que uma determinada organização do Terceiro Setor, para angariar fundos a fim de ajudar no financiamento de suas atividades, ofereça à venda produtos com seu logo e com a inscrição de uma mensagem referente à causa a ser propagada, a um preço superior ao de uma empresa comercial. O adepto ou colaborador da instituição estará disposto a assumir esse custo / sacrifício, por entender que, dessa forma, ele estará contribuindo com a organização. Esse mesmo adepto pode abrir mão de um fim de semana de lazer, para integrar uma comitiva da instituição, que promove uma manifestação pública em prol da causa que defende, em outro município que não o de sua sede ou da residência do adepto. O custo de adesão (sacrifício) pode ser representado pelo tempo despendido, energia física gasta na viagem, energia psíquica do envolvimento e os custos financeiros do deslocamento e da alimentação.

Com base nas duas dimensões descritas, autores e pesquisadores elaboram definições e formulam conceitos sobre o valor para o cliente. Anderson e Narus (1993, 1998, 2006), dois pesquisadores sobre o tema, referem-se a valor como a expressão, em unidades monetárias, da totalidade de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais recebidos pelo cliente, confrontados com o preço pago pelo produto.

Alguns autores acompanham a palavra valor com o termo “percebido” (valor percebido), bem como às suas dimensões (benefícios percebidos e sacrifícios / custos percebidos). É o caso de Gale (1996), para quem valor para o cliente refere-se à qualidade percebida pelo cliente (dimensão benefícios) associada ao preço relativo do produto (dimensão custo). Da mesma forma, Monroe (1991) concebe valor para o cliente como a troca entre os benefícios ou a qualidade que os clientes percebem no produto e o sacrifício percebido ao pagarem um determinado preço pelo produto.

Uma derradeira questão prende-se aos mecanismos de avaliação do construto valor para o cliente. A literatura menciona duas formas de avaliação, a primeira das quais é adotada por autores como Kotler e Keller (2013) e Churchill e Peter (2000). Para os dois primeiros

autores os compradores criam expectativas de valor e decidem comprar produtos com base em suas percepções de benefícios proporcionados por esses produtos menos o custo total incorrido no processo de compra. Churchill e Peter (2000), por sua vez, consideram que, no marketing baseado em valor, presume-se que os clientes que estejam dispostos e tenham condições de realizar trocas só o farão quando os benefícios das trocas excederem os custos, supondo-se, ainda, que a oferta apresente um valor superior comparativamente a outras opções de escolha. Sob a perspectiva da empresa, as outras opções são as ofertas da concorrência. No caso de uma organização voltada para uma causa, admitem-se como opções alternativas todas as demais situações que requeiram envolvimento com a mesma causa ou com causas e organizações de outra ordem e que buscam recursos para financiar suas atividades. A figura 6 põe em evidência a avaliação / mensuração do valor para o cliente por meio de um cálculo de diferença.

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{VALOR PARA} \\ \\ \text{O CLIENTE} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{BENEFÍCIOS} \\ \\ \text{PERCEBIDOS} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{CUSTOS /} \\ \text{SACRIFÍCIOS} \\ \text{PERCEBIDOS} \end{array}}$$

Figura 6 – Avaliação do Valor para o Cliente, por Diferença

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2000).

Alguns autores, como os já citados Anderson e Narus (1993, 1998, 2006), Gale (1996) e Monroe (1991), preferem outra fórmula de cálculo para fazer a avaliação do valor para o cliente, adotando o quociente entre benefícios percebidos e sacrifícios percebidos, ambos expressos em unidades monetárias, conforme caracterizado na figura 7. A preferência pela utilização de uma métrica baseada na razão entre dois números, em vez de uma que se baseie na sua diferença, encontra respaldo no argumento de que, nesse último caso, o número obtido pode distorcer o resultado da avaliação, uma vez que, não sendo um índice, ele é afetado pela grandeza da unidade de medida, tornando mais difícil o estabelecimento de uma comparação entre alternativas.

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{VALOR} \\ \text{PARA O} \\ \text{CLIENTE} \end{array}} = \frac{\boxed{\begin{array}{c} \text{BENEFÍCIOS} \\ \text{PERCEBIDOS (\$)} \end{array}}}{\boxed{\begin{array}{c} \text{SACRIFÍCIOS} \\ \text{PERCEBIDOS (\$)} \end{array}}}$$

Figura 7 – Avaliação do Valor para o Cliente, por Quociente

Essa discussão quanto à fórmula de cálculo, embora pertinente na avaliação de valor no contexto de uma empresa, não admite maior rigor quando transposta para o universo relativo a uma instituição do Terceiro Setor. Isto pelo fato de as duas dimensões integrantes do cálculo do valor para o cliente não estarem sujeitas à conversão em unidades monetárias com o mesmo refinamento requerido em um ambiente de competição característico das condições em que as empresas operam. No caso de organizações do Terceiro Setor, as avaliações de benefícios e sacrifícios são subjetivas e referem-se mais a uma questão de balanceamento entre satisfações e recompensas de caráter sentimental, emocional e espiritual, de um lado, e o grau de envolvimento e desgaste físico, mental e psicológico da escolha efetuada, de outro lado.

A revisão analítica que segue nos próximos itens procurará discutir os principais processos de marketing a serem desenvolvidos pela empresa / organização, visando à criação e proposição de valor para o cliente / público-alvo, no nível estratégico, e a entrega de valor, no nível operacional. Observe-se, entretanto, que, sob o ponto de vista sistêmico e de administração estratégica, não existe uma linha divisória nítida entre os dois níveis mencionados, conforme opinam Hax e Majluf (1999). Da mesma forma, Toledo (2013) destaca que o processo de gestão do valor para o cliente refere-se, na realidade, a um conjunto integrado e interdependente de atividades estratégicas e operacionais de marketing que possibilitarão à empresa criar, desenvolver e entregar valor superior ao cliente.

2.3.2 Processo Estratégico de Marketing: Criação, Seleção e Proposição de Valor

Uma empresa que tenha por filosofia uma orientação para o mercado e, por extensão, uma organização que adote uma orientação societária e holística, centrada tanto no público-alvo como na sociedade como um todo, como suporte de suas formulações estratégicas, iniciarão o processo estratégico de marketing pelos seus dois desdobramentos mais expressivos: segmentação de mercado e posicionamento (CRAVENS e PIERCY, 2008).

Lanning e Michaels (2000), Amicci (2004), Kotler e Keller (2013), sob a rubrica “seleção de valor” (para o cliente), descrevem o processo gerencial de marketing, no nível estratégico, como um processo que compreende três etapas, os quais serão detalhados a seguir, procurando-se estabelecer um paralelo entre o marketing convencional e o marketing

voltado para organizações do Terceiro Setor, especificamente, organizações defensoras, divulgadoras, propagadoras e engajadas em uma causa social:

(1) Segmentação do mercado / clientes / público: A etapa de segmentação do mercado é uma etapa de análise, enquanto as demais dizem respeito às decisões que serão tomadas com base nessa análise. Ela envolve a definição do binômio “produto” / “mercado” (causa / público (s) e a descrição dos perfis dos segmentos / públicos (AAKER, 2001). É nessa fase do processo de marketing que se buscam as bases empíricas que possibilitarão o entendimento das características e estruturas do comportamento do consumidor / público – alvo no seu relacionamento com o ambiente e a organização (LOVELOCK e WEINBERG, 1989). No caso de uma organização do Terceiro Setor envolvida como uma causa, o perfil de cada grupo / segmento será desenhado a partir da análise dos valores, crenças, atitudes, expectativas em relação aos benefícios a serem recebidos e papéis a serem desempenhados por cada grupo no relacionamento com a organização.

(2) Seleção do(s) mercado (s) / clientes / públicos prioritários: refere-se à avaliação do grau de atratividade de cada segmento e da capacidade da empresa de entregar valor superior, no caso do marketing tradicional, e o elemento crítico na avaliação do grau de atratividade de um segmento para a definição de uma estratégia de segmentação é o valor do cliente / segmento para a empresa. O valor do cliente pode ser avaliado pelo potencial de lucro que ele pode proporcionar no longo prazo e por até que ponto essa condição é sustentável. Tratando-se de uma organização relacionada a causas, deve-se analisar como a organização pode entregar os benefícios desejados pelos diferentes grupos componentes de adeptos à causa, segundo seus valores, crenças, expectativas e graus de envolvimento, e não, propriamente, o quanto eles representam como potencial de lucro.

Essa etapa do processo não requer uma transposição restrita do marketing para empresas para o marketing de organizações relacionadas a causas. A razão disso é que, no marketing convencional (empresas), a seleção (*targeting*) de segmento(s) de mercado segue a lógica de competição: a empresa irá examinar o grau de atratividade de cada segmento identificado na primeira etapa e verificar seu potencial competitivo (recursos, competências, pontos fracos) para atender cada segmento em condições superiores às da concorrência. Examinando o perfil dos segmentos (valores, crenças, atitudes, hábitos, expectativas), a empresa estará apta

para avaliar se ela poderá criar e desenvolver mais valor para cada um deles do que os valores oferecidos pela concorrência. Na situação que espelha o ambiente em que ocorrem as decisões relativas à escolha do(s) público(s) – alvo / segmento(s) a serem objeto da ação de marketing de uma organização relacionada a causas, a questão é de outra ordem, uma vez que não há um ambiente explícito de competição, nos moldes como ocorre com as empresas. A forma mais próxima de concorrência que se pode identificar no âmbito de uma organização de natureza típica da representada por aquela que é objeto deste estudo é a concorrência genérica pela captação de recursos.

- (3) Posicionamento:** definição dos aspectos diferenciadores dos benefícios a serem oferecidos e entregues pela empresa / organização aos segmentos / públicos-alvo escolhidos, os quais lhe conferem uma identidade única, e proposição e comunicação de valor da oferta (produto / serviço / causa). Na estratégia de posicionamento é que a organização avaliará a capacidade de conciliar a oferta a ser entregue com aquilo que o público-alvo espera dela.

2.3.2.1 Segmentação em Organização Relacionada a Causa(s)

As atividades de marketing não se restringem aos clientes que recebem os benefícios sociais da organização. Existem outros dois mercados nos quais o marketing pode ser utilizado no universo das organizações privadas sem fins lucrativos, além do mercado de usuários ou consumidor.

As organizações do Terceiro Setor que não têm finalidade lucrativa, em razão da grande heterogeneidade que as caracteriza, atendem com seu trabalho uma ampla gama de “clientes” e públicos-alvo. Nesse sentido, Shiraishi e Campomar (2010) enfatizam que, de uma forma geral, as atividades de marketing não estão restritas ao público / cliente a quem se destinam os benefícios sociais de uma organização. Esses autores mencionam haver outros “mercados” no universo das organizações privadas sem fins lucrativos, além do mercado de usuários ou consumidor. Brito e Lencastre (2000) especificam melhor essa ideia e apontam que, em um nível macro, é possível divisar três segmentos:

- (1) **Utilizadores / usuários:** esse segmento congrega todos aqueles clientes / públicos-alvo que representam a razão de ser da organização, por serem os beneficiários diretos da oferta da organização;
- (2) **Doadores:** grupo formado por indivíduos e organizações que apoiam a causa por meio de qualquer forma de contribuição: monetária e não monetária;
- (3) **Voluntários:** grupo representado por pessoas que contribuem para as organizações sem fins lucrativos com trabalho permanente ou eventual e/ou participam da gestão.

Ao se analisarem com maior profundidade as especificidades de uma organização que defende e propaga uma causa, em particular aquela modalidade de causa mais polêmica e que não agrega unanimidade em torno de si, a classificação proposta por Brito e Lencastre (2000) não parece cobrir todos os tipos de público de interesse e respectivos papéis, filiados ou não à organização. Pode haver um contingente grande de públicos que aderem a uma causa defendida por uma organização, mas que não estão contemplados na classificação proposta pelos dois autores, além do fato de que muitos adeptos e simpatizantes de uma determinada causa podem desempenhar papéis que se sobrepõem. Cite-se, por exemplo, o caso de uma manifestação e uma ação de boicote liderada por uma organização que defende uma causa: boicote ao consumo de pele de animais exóticos, em vestuários e acessórios de moda. Emergem, assim, as figuras do agente, ativista ou “alvo”, caracterizando dois segmentos distintos, representativos do nível de participação de uma pessoa na ação específica de boicote ou em qualquer manifestação promovida por uma entidade nos diferentes desdobramentos ensejados pela causa propagada: eliminação de consumo de carne na dieta humana, morte cruel de animais em indústria de transformação etc..

Brito e Lencastre (2000) distinguem duas figuras quanto ao grau de envolvimento e participação em prol da causa: boicote, na situação escolhida para ilustrar os segmentos de público:

- (1) **Agente ativo:** pessoa que se junta a um grupo com quem compartilha um interesse comum, participando coletivamente de ações persuasivas e coercivas em direção a uma mudança comportamental envolvendo uma causa, no âmbito de políticas, ideias e práticas. Esse indivíduo é, pois, um agente ativo, também denominado **ativista**, podendo-se traçar o seguinte perfil para descrevê-lo: indivíduo engajado, fervoroso adepto de questões que digam respeito a ideologias, políticas e causas; propenso a envolver-se ativamente em atos cívicos; disposto a lutar para provocar

mudanças e a conquistar mais membros para trabalhar em prol da(s) causa(s) que defende. Líderes sindicais podem ser um exemplo de ativista, como representantes de uma classe; eles lutam para conseguir melhores condições nas relações que se estabelecem entre trabalho e capital.

(2) **Agente passivo**: essa figura descreve o indivíduo que compartilha interesses com um determinado grupo, mas não se envolve em ações coercivas que visem a provocar uma mudança pretendida. Sua contribuição para o movimento é espontânea, porém passiva, e nem sempre declarada. O **agente passivo** compartilha interesses comuns, é motivado por ideologias, políticas ou causas cívicas, ambientalistas ou de interesses específicos, participando, todavia, menos ostensivamente de movimentos reivindicatórios. Brito e Lencastre (2000) mencionam, como exemplo, funcionários de uma empresa contra a qual o sindicato representativo da classe luta para conseguir aumento salarial. Como agente passivo esses funcionários podem continuar trabalhando, não se envolvendo em greve; sua relação com o sindicato circunscreve-se ao pagamento de uma taxa anual. Outro exemplo que os autores citados usam como ilustração: alguns membros de entidades como o Greenpeace, entidade engajada em causas ambientais, contribuem com uma mensalidade, delegando implicitamente aos ativistas a participação em atos que inibam práticas e atividades que contrariem ou vão de encontro ao que consideram direitos naturais legítimos. Nesse exemplo, o agente passivo, na classificação de Brito e Lencastre (2000), representa um doador. Entretanto, pode haver um doador que, simultaneamente, assume o papel de ativista.

Com referência ao tipo de organização objeto do estudo empírico integrante desta dissertação, pode-se evidenciar mais claramente a aludida diferença entre agentes passivos e ativistas. Trata-se de organizações que reúnem grupos que trabalham com uma proposta / causa voltada para proteção a animais e para atividades que busquem conscientização e mudança de atitude e comportamento concernentes aos direitos dos animais. Um primeiro segmento é formado por pessoas, empresas e organizações engajadas de forma ativa, buscando atrair novos adeptos à causa; elas lutam contra a forma de tratamento dispensado aos animais por proprietários particulares, empresas e público em geral, incluindo práticas e espetáculos de entretenimento (circo, rodeios) e uso deles em experiências científicas ou em

laboratórios de teste de produtos. Os agentes agem de forma menos contundente, mas aderem à causa de proteção aos animais, como forma de conduta, sem o envolvimento típico de um ativista, ao procurar exteriorizar seu comportamento e convencer ou doutrinar outras pessoas procurando atraí-las para a órbita de seus princípios e ideários.

- (3) **“Alvo”**: há um terceiro grupo, o qual, sob certas circunstâncias, pode ser objeto de interesse da organização relacionada a uma causa, mas como um “alvo” ao qual pessoas que compartilham ideais (causas) comuns podem se contrapor e empreender ações e manifestações de retaliação: empresa, instituição, entidade, outros indivíduos. Um organização pode, por exemplo, dedicar muito esforço de conscientização e de convencimento tanto do público adepto de sua causa como de qualquer outra pessoa, com intuito de fazê-los deixar de consumir um produto / serviço, implicando isso mudança de hábitos de consumo ou de modo / estilo de vida. Dobscha (1998) ilustra essa situação, descrevendo os resultados de estudo com um grupo de mulheres que aderiram a um novo estilo de vida, em contraposição ao comportamento ditado pelo consumismo inconsequente.

2.3.2.2 Posicionamento em uma Organização Relacionada a Causa(s)

O posicionamento de marketing originalmente era designado como “conceito de produto” e compreendido como um instrumento de apoio ao processo decisório estratégico destinado à concepção de produtos e marcas, assim como à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercados específicos.

A locução “conceito de produto” foi posteriormente absorvida pelo termo posicionamento, como resultado da natural evolução dos processos estratégicos de marketing. Ries e Trout (2000), primeiros autores a utilizar o termo, concebem posicionamento como uma ação destinada a projetar a oferta (produto / marca) e a imagem da empresa para que elas ocupem um lugar diferenciado na mente do público-alvo. Para os dois autores, posicionamento de um produto / marca / empresa diz respeito àquilo que se faz na mente do cliente em perspectiva e não, propriamente, o que é feito com o produto / marca. Trout (2005) salienta o aspecto intangível do posicionamento ao afirmar que produtos são criados na fábrica, mas as marcas (imagens) são criadas e posicionadas na mente Trata-se, portanto, da

forma como ele é colocado (posicionado) na mente de um comprador em potencial ou de um segmento específico de público escolhido como alvo da ação de marketing de uma organização.

Dimingo (1988) introduz o componente competição em sua proposta de conceituação de posicionamento, ao comentar que ele se refere ao processo de distinguir uma empresa ou um produto do de seus concorrentes com base em dimensões reais - produtos ou valores corporativos significativos para seus consumidores -, com o propósito de tornar a empresa ou o produto / marca superior e preferido pelo segmento de mercado – alvo (público-alvo). É necessário, portanto, buscar atingir compatibilidade entre as necessidades, desejos e expectativas dos público(s)-alvo e as vantagens e benefícios únicos e diferenciais propagados pela empresa, mediante uma oferta que propicie a entrega de mais valor para o(s) público(s)-alvo do que a oferta dos concorrentes.

Dimingo (1988) qualifica o posicionamento de duas maneiras: posicionamento de mercado e posicionamento psicológico. Para o autor, o posicionamento de mercado fundamentava-se na capacidade e no empenho da empresa de escolher um segmento atrativo e em oferecer um produto ou serviço, com mais eficiência e eficácia do que a concorrência.

O posicionamento psicológico prende-se à maneira como a empresa procede e os instrumentos utilizados por ela para cultivar uma imagem e comunicá-la de forma consistente e efetiva, conciliando valores, crenças e expectativas do público-alvo com a imagem projetada. O estabelecimento de um posicionamento psicológico adequado supõe, portanto, o conhecimento dos processos cognitivos bem como sobre a percepção, organização e armazenamento de estímulos recebidos pelo público-alvo, os quais oferecem indicações a respeito de como a mensagem será recebida e se a imagem desejada terá receptividade e aceitação. Em resumo, o papel do posicionamento psicológico é modificar atitudes e comportamento, procurando despertar interesse e conduzir à compra, à experimentação do produto e à comprovação das vantagens anunciadas. Por meio dele, procura-se converter os valores crenças e expectativas identificadas a partir da análise do perfil do(s) público(s)-alvo, recorrendo a uma linguagem clara e específica, transmitida mediante imagens simbólicas, que levem o produto / marca a ocupar um espaço único na mente do consumidor. Cada público-alvo requer da empresa o desenvolvimento de uma estratégia própria de posicionamento psicológico.

Hooley, Saunders e Piercy (2005) explicam que o conceito de posicionamento pode desdobrar-se em três dimensões: funcional, simbólica e experiencial.

- (1) **Dimensão funcional:** de acordo com essa dimensão, o posicionamento direciona-se às características e atributos do produto, com o intuito de despertar no cliente / público-alvo a percepção de um conjunto de utilidades / benefícios funcionais, conforme descrição de Sheth, Newman e Gross (1991) e Sweeney e Soutar (2001), mencionada anteriormente. Prevaecem, nessa dimensão, os componentes cognitivos do comportamento - consciência, crença, pensamento e conhecimento -, conforme explicam Triandis (1971) e Bennett e Kassarian (1975).
- (2) **Dimensão simbólica:** muito apropriada ao marketing voltado para produtos e serviços de consumo, nessa dimensão, exploram-se benefícios e utilidades emocionais e sociais, associadas ao componente afetivo do comportamento do comportamento humano, que envolvem sentimentos e avaliações e emoções positivas ou negativas sobre o objeto, auto-realização, associação com grupos, status e prestígio, exclusividade, pertencimento etc..
- (3) **Dimensão experiencial:** trata-se de uma mescla das anteriores; refere-se ao posicionamento que transmita a sensação de prazer, um sentimento de satisfação e de novidade, proporcionados pela experiência de possuir e usar um produto ou serviço.

Hooley et al. (2005) três aspectos relacionados à seleção de um determinado posicionamento pela empresa / organização: a. aplica-se a uma marca / produto específica; b. a posição específica não é permanente, podendo mudar no tempo; c. o uso de múltiplos conceitos / bases para posicionar um produto / marca pode gerar confusão e perda de efetividade.

O posicionamento não é apenas uma ação isolada, como definido por Ries e Trout (2000), mas um processo que decorre naturalmente e na sequência do processo de segmentação de mercado, em um contexto de ambiente competitivo. Kotler e Keller (2013) afirmam em complemento que esse processo busca alcançar um equilíbrio entre o que uma determinada marca / produto é e o que ela poderia ser.

Três elementos podem ser apontados como indispensáveis para que empresa posicione sua oferta corretamente:

- (1) **Diferenciação:** a empresa deve, primeiramente, buscar uma identidade própria por meio da definição de atributos e características do produto / marca que atendam a um conjunto de requisitos que tornem diferenciada sua oferta: a.

atributos únicos, diferenciadores e superiores aos que a concorrência oferece; b. atributos que vão ao encontro das expectativas e desejos do(s) segmento(s) / público(s) eleitos como alvo da ação de marketing da empresa.

- (2) **Proposição de valor:** o resultado final do processo de posicionamento de marketing é a proposição de valor, por meio da qual a empresa faz uma “declaração do posicionamento”, a qual resume, de forma consistente e convincente, as razões pelas quais o segmento / público-alvo deve dar preferência à sua oferta (produto / marca). A proposta de valor de uma empresa / produto / marca, no contexto do seu projeto de criação, desenvolvimento e entrega de valor, deve levar em consideração, principalmente, estes elementos: segmento(s) / cliente(s) / público(s)-alvo; benefícios / utilidades proporcionados, de acordo com as expectativas do(s) público(s)-alvo; preço fixado.
- (3) **Comunicação:** Kotler e Keller (2013) realçam que todo o processo de posicionamento deve ser direcionado para a definição do composto de marketing e, particularmente, para o uso dos instrumentos de comunicação. Para que a empresa se posicione corretamente, é necessário que o produto / marca ofereça atributos que convirjam para os benefícios esperados. Outro requisito é que tenha um preço compatível com os benefícios que estão sendo recebidos pela compra e uso do produto / serviço. A escolha dos intermediários de troca também deve ser coerente com a proposição de valor estabelecida.

Por fim, todo o processo envolvendo as variáveis de decisão de marketing deve culminar com a comunicação da oferta e da proposta de valor ao(s) público(s)-alvo. Kotler e Keller (2013) consideram a forma mais comum de comunicação aquela que é feita informando o público-alvo sobre a categoria a que pertence o produto / marca, antes mesmo de se apontarem suas diferenças e seus aspectos superiores comparativamente à concorrência. Isso pode ser realizado utilizando-se os seguintes artifícios: a. comunicar os benefícios inerentes à categoria do produto anunciado; b. compará-lo com produtos exemplares, conhecidos, notórios; c. utilizar um nome que descreva sinteticamente o produto.

Para arquitetar a proposição de valor e a comunicação com o público-alvo, existem diversas formas ou bases alternativas, que, em geral, estão associadas às diferenças que a

empresa deseja promover. A seguir, serão descritas as bases mais comumente sugeridas por autores como Aaker (1989), Hooley et al. (2005), Churchill e Peter (2000):

- (1) **Posicionamento com base em comparação com concorrente(s):** a empresa posiciona seu produto / marca estabelecendo uma comparação com os concorrentes, a qual pode ser direta ou implícita, ao destacar, por exemplo, que, comparado com os líderes de mercado seu produto apresenta alguma superioridade em determinadas dimensões;
- (2) **Posicionamento por atributo do produto ou por dissociação de tipo de produto:** nesse caso, são destacados um ou mais atributos / características diferenciadores do produto, com a precaução de associá-los aos benefícios que proporcionam comparativamente à oferta da concorrência;
- (3) **Posicionamento por uso ou aplicação específica do produto ou mesmo ocasiões de uso:** o produto é apresentado como o mais adequado para atender a uma necessidade específica ou para uma finalidade de uso;
- (4) **Posicionamento por classe / categoria de produto:** o produto é posicionado mediante uma comparação com outros da mesma categoria, realçando, entretanto, algum atributo particular que lhe confere uma diferença e, presumivelmente, uma superioridade em relação a outros produtos que compõem a mesma categoria.
- (5) **Posicionamento por classe / categoria de usuário:** associa-se, nesse caso, o produto a um determinado grupo de usuários.
- (6) **Posicionamento por preço / qualidade:** algumas empresas podem posicionar seu produto / marca com base no preço, destacando o que entrega ao público-alvo pela quantia que está cobrando. Outras empresas reforçam a variável qualidade, concentrando sua argumentação na exaltação dos benefícios e utilidades da oferta. Essa modalidade de posicionamento, centrada nas necessidades do(s) público(s)-alvo e na solução de seus problemas, costuma ser chamada de **posicionamento por benefício(s) esperado(s)**. Mais comum é a definição do posicionamento pela equação do valor, ou seja, o pelo benefício / qualidade que será entregue pelo preço que será cobrado.
- (7) **Posicionamento por inovação:** a empresa procura transmitir uma imagem de inovadora, na expectativa que essa condição seja percebida como um elemento de superioridade em relação aos produtos de empresas concorrentes.

- (8) **Posicionamento *customizado* / *personalizado***: é um caso limite do marketing direcionado é o marketing individualizado, mais observável no marketing empresarial (B2B).

Examinando o conteúdo da revisão da literatura pertinente ao posicionamento de marketing, pode-se inferir que há algumas condições presentes no ambiente de marketing de uma empresa que não se verificam com a mesma intensidade no ambiente de marketing de uma organização que defende, propaga e se empenha em “vendê-la”/ disseminá-la. Conforme descreve Toledo (2012), o ambiente competitivo de uma empresa caracteriza-se pela busca de criação e entrega de valor superior aos diferentes segmentos / públicos-alvo, visando, com isso, a alcançar crescimento e aumentar o valor da empresa para os acionistas e proprietários, mediante: a. definição de posições estratégicas que representam novas fontes de lucro e de vantagens na atuação da empresa; b. alinhamento das opções estratégicas com as atividades operacionais da empresa, proporcionando consistência entre direção e execução estratégicas; c. desenvolvimento de processos capazes de responder a ambientes incertos. Segundo essa linha de raciocínio, para uma empresa, o objetivo estratégico de nível hierárquico mais alto é o crescimento, expresso por meio de liderança de mercado e lucratividade no longo prazo. Para conseguir alcançá-lo, em um ambiente caracterizado por incerteza, mudanças incontrolláveis, demanda inferior à oferta e intensa competição, a empresa recorre a estratégia competitiva, pois seu crescimento só será conseguido às custas do concorrente.

- (4) A segmentação de mercado e o posicionamento do produto / marca / empresa são os principais processos estratégicos de marketing em busca de vantagens competitivas que conduzam ao crescimento. A realidade que descreve os cenários presentes no ambiente de marketing de uma organização do Terceiro Setor dedicada à defesa e propagação de uma causa é diferente, por diversas razões:

- (1) **Públicos visados**: o desenvolvimento de uma estratégia de crescimento tem por objeto criar valor visando a atender essencialmente aos interesses de um determinado público, representado por acionistas e proprietários da empresa. Em uma organização como aquela a que se refere esse estudo, por não ter finalidade lucrativa, o objetivo maior, desejado por dirigentes, adeptos e, em sentido mais amplo uma comunidade, coletividade e até a sociedade como um todo, é a sua continuidade e perpetuidade.

No nível da estratégia competitiva, os clientes de uma empresa são aqueles para quem ela pretende criar, desenvolver e entregar valor superior à concorrência

como forma de sobrevivência e de crescimento. O público-alvo de uma organização de causa relacionada não é disputado entre concorrentes, sendo frequente até a ocorrência de estratégias colaborativas. Esse público está descrito no item que trata da estratégia de segmentação.

- (2) **Concorrência:** a concorrência é facilmente identificada no âmbito do marketing de empresas. No caso de uma organização relacionada a causas, a maior possibilidade de surgimento de concorrência encontra-se na captação de recursos, uma vez que outras entidades, cuidando de causas semelhantes ou diversas, bem como visando a atender públicos iguais ou distintos, também disputam recursos para sobreviverem e financiarem suas atividades.
- (3) **Produto a ser posicionado:** as utilidades e benefícios que compõem a equação de valor a ser entregue ao cliente, de acordo com Sheth et al. (1991) e Sweeney e Soutar (2001), assim como as dimensões do posicionamento apontadas por Hooley et al. (2005), não encontram uma correspondência plena quando comparadas as duas modalidades de organização. Isto porque, conforme já discutido, os benefícios e utilidades são de natureza diversa nas duas situações, da mesma forma que os custos de obtenção dos benefícios, os quais serão uma referência para balizar a preferência do cliente / público-alvo. A aproximação que pode ser feita é que as dimensões simbólica e experiencial devem prevalecer no posicionamento do “produto” de uma organização relacionada a causas.
- (4) **Bases para o posicionamento:** as mesmas possibilidades de bases disponíveis para posicionar um produto / serviço de uma empresa não são automaticamente transpostas para uma organização relacionada a causas. Duas bases mais plausíveis de adaptação podem ser citadas: categoria de usuário / público beneficiário e benefícios. Nesse último caso, dever ser ressaltado que os benefícios a servirem de base para o posicionamento da organização destinam-se: a. às pessoas que aderem a um determinada causa, desempenhando diversos papéis; b. a todos aqueles que irão beneficiar-se diretamente da ação que foi delegada à organização; c. a sociedade como um todo. Do lado do custo, devem ser feitas as necessárias adequações em relação aos conceitos de preço e das diferentes formas como os custos podem ser considerados.

Conclui-se que, mesmo com as limitações impostas pela natureza da organização objeto deste estudo, é possível utilizar e transpor para ela os conceitos e instrumentos do

marketing estratégico, largamente empregados por empresas, desde que se façam os ajustes à realidade do microambiente e do macroambiente de marketing daquela organização.

2.3.3 Processo Operacional de Marketing: Composto de Marketing

No nível tático/operacional situa-se o gerenciamento das variáveis controláveis que integram o composto de marketing, as quais decorrem hierarquicamente do posicionamento delineado para o(s) segmento(s)-público escolhido(s), conforme esclarece Toledo (2013). Da mesma forma, Lanning e Michaels (2000) e Kotler e Keller (2013) descrevem o processo gerencial de marketing - composto de marketing ou *marketing mix* -, no nível operacional, como um conjunto de atividades que têm por objetivo desenvolver, incorporar ao produto / marca e entregar valor para o cliente / público-alvo.

As bases conceituais mais propícias ao entendimento do processo operacional de marketing podem ser encontradas no contexto do marketing de serviços, em razão da similaridade da oferta em três aspectos:

- (1) **Natureza do produto:** os serviços podem ser entendidos como atividades esforços, desempenhos, satisfações ou benefícios que uma organização entrega ao consumidor / comprador organizacional em troca de dinheiro ou de algo que tenha algum valor para ela (BERRY, 1980; KERIN, HARTLEY, BERKOWITZ, RUDELIUS, 2008; HOFFMAN, BATESON, IKEDA e CAMPOMAR, 2010). Shostack (1977), uma autora pioneira em marketing de serviços, realça a principal característica diferenciadora dos serviços, a intangibilidade, ressaltando, entretanto, que tanto produtos físicos como serviços apresentam diferentes níveis de tangibilidade. Isso significa que a venda de um produto pode depender da intensidade dos serviços a ele agregados, como um serviço pode requerer que alguma coisa tangível esteja associada à oferta, ou que se disponibilize algum produto para subsidiar as atividades pertinentes ao serviço em si.

Uma organização relacionada a causas, que é intangível na sua essência, ainda que não tenha finalidade lucrativa, enquadra-se com muita propriedade na categoria serviços, pois seu “produto” está associado a uma causa e as atividades que ela desenvolve têm o propósito de proporcionar benefícios e satisfações para o público-alvo e para a sociedade. Essa mesma organização pode recorrer à venda de

produtos com o intuito de subsidiar suas atividades-fim, praticando diferentes níveis de tangibilidade, portanto, de acordo com a escala desenvolvida por Shostack (1977).

- (2) **Comunicação:** em serviços, em cuja categoria se incluem todas as atividades e organizações denominadas intermediários e facilitadores de troca, em particular os varejistas, a comunicação apresenta algumas particularidades éticas e operacionais. Muitos serviços sofrem limitações no âmbito da comunicação persuasiva: médicos, psicólogos, escritórios de advocacia. Fundamentalmente, o processo de comunicação de uma entidade relacionada a causas sofre as mesmas limitações.

Como condição vantajosa, os serviços / comércio, de uma forma geral, têm sido os maiores beneficiários empresariais dos avanços proporcionados pela internet: sistema de informações e pesquisa sobre o consumidor, sistema de venda direta, comunicação informativa, sistema de pagamento, disseminação por meio de redes sociais, atualização *on-line* de banco de dados, monitoramento do cliente, relacionamento, solução personalizada de problemas etc. Todos esses exemplos de vantagens são, sem restrição, extensíveis às atividades de comunicação de uma organização relacionada a causas. Com referência a um determinado agente intermediário facilitador, uma instituição financeira, por exemplo, todo o gerenciamento de contas, o recebimento de doações e contribuições e as aplicações financeiras dos recursos arrecadados podem ser feitos pela internet em tempo real e sem manipulação física dos recursos financeiros.

- (3) **Distribuição:** sob o aspecto da distribuição, observa-se que, enquanto os produtos são objeto de distribuição física, nos serviços, ocorre disseminação de processos, como pode ser exemplificado pelas instituições financeiras e suas agências. Além disso, dada a característica de simultaneidade entre consumo e venda / entrega dos serviços, o que predomina é a venda direta. A variável distribuição é, portanto, outro componente do composto de marketing no qual se encontra uma forte aproximação entre o marketing de serviços de uma empresa e o marketing de uma organização relacionada a causas. Recorde-se, ainda, conforme já mencionado, que a própria organização figura, em certo sentido, como um intermediário que age em nome do adepto e / ou contribuidor da causa com recursos financeiros ou mesmo com doações em espécie.

Com base nas premissas descritas, relacionadas às similaridades entre o marketing de

serviços de empresas e de instituições voltadas para defesa e difusão de causas, serão discutidas na sequência as principais atividades de decisão de marketing no nível operacional. Serão enfatizadas principalmente duas variáveis de decisão componentes do composto de marketing: a. variável distribuição / venda, adaptada para descrever o processo de captação de recursos; b. comunicação, com destaque para o uso dos recursos proporcionados pela internet. Essa ênfase se apoia nos autores Morgan e Voola (2000), os quais afirmam que como meta o Marketing Social deve estimular o público-alvo a se envolver em “troca”, estabelecendo, a partir daí, redes de comunicação e distribuição (disseminação).

Duas observações cabem ser feitas antes de se detalhar a discussão sobre as variáveis controláveis de marketing destacadas. A primeira observação refere-se ao fato de que essas variáveis, embora tratadas individualmente na literatura, têm que ser utilizadas de forma integrada e complementar, segundo uma abordagem sistêmica. Em segundo lugar, a própria comunicação de marketing utiliza-se de diferentes mecanismos, processos e instrumentos, os quais também devem ser vistos sob a perspectiva de um “composto de comunicação integrada” (CRESCITELLI e SHIMP, 2012).

2.3.3.1 Processo Operacional de Marketing: “Venda” – Captação de Recursos

Conforme descrito acima, a concorrência no ambiente de marketing de uma organização do Terceiro Setor, sem finalidade lucrativa e dedicada a causas de interesse social, assume um formato peculiar. Lambin (2000) destaca que, no ambiente competitivo de uma empresa, a vantagem competitiva pode advir de duas origens: externa ou interna. A vantagem competitiva de origem externa advém da possibilidade de a empresa adquirir poder de mercado recorrendo à diferenciação de sua oferta. Na vantagem competitiva de origem interna, a vantagem competitiva decorre da gestão interna adequada dos recursos (humanos, financeiros, de marketing, administrativos, de produção), beneficiando a empresa que alcance níveis de produtividade e eficiência superiores, a qual adquirirá, com isso, uma maior margem de manobra para o estabelecimento de políticas de preço. Depreende-se daí que, em qualquer empresa que opere em ambiente competitivo, a tarefa de gestão de marketing tem duas vertentes: gerir eficientemente os recursos, sob uma ótica interna, e trazer recursos para empresa mediante venda / entrega de valor superior para os consumidores.

Da mesma forma, as organizações objeto deste estudo, que integram a categoria de empresas sem fins lucrativos, terão que desenvolver processos gerenciais de marketing em um

ambiente de concorrência por recursos para terem condições de atender às demandas de seus públicos de interesse e da sociedade (TENÓRIO, 2002). Fazendo um paralelo com empresas de serviço, além das atividades voltadas para aquisição e captação de recursos, devem operar simultaneamente atividades relacionadas à gestão de recursos financeiros e humanos, visto que as necessidades a serem supridas pelos públicos de interesse são diferentes, conforme explica Shiraishi (2005).

Shiraishi (2005) sintetiza as atividades de marketing relacionadas à captação e administração de recursos, reunindo-as em quatro grupos:

- (1) **Atividades de captação de recursos:** são atividades de obtenção e manutenção de doações e contribuições financeiras de indivíduos, corporações, fundações e governo;
- (2) **Atividades de recrutamento e gestão de trabalhadores e voluntários.** Atividades de recrutamento de trabalhadores são desenvolvidas com técnicas de marketing convencional. Em relação à gestão de voluntários, as atividades e técnicas de marketing são semelhantes àquelas empregadas para captar recursos, mudando apenas o objeto da troca; em vez de recursos financeiros, a organização procura captar recursos intangíveis como tempo dedicado, esforço, energia física e trabalho.
- (3) **Atividades de formação de parcerias com os setores privado e governamental;**
- (4) **Atividades de comercialização de bens e serviços:** as atividades são idênticas às realizadas por uma empresa.

Nesta dissertação, será enfatizada a questão da captação de recursos. Lovelock e Weinberg (1989) lembram que, no desenvolvimento do processo de marketing voltado para a captação de recursos, é conveniente que a organização possua um quadro claro do perfil, das características e da estrutura comportamental dos vários públicos que possam figurar como contribuidor, efetivo e potencial. Entretanto, esse processo, para ser efetivo, deve integrar-se a outros destinados à alocação de recursos e que possam atender aos demais segmentos / públicos de interesse apontados por Brito e Lencastre (2000).

2.3.3.1.1 Comportamento e Processo de Decisão do Doador / Consumidor

Existem diversos modelos que procuram descrever o processo de decisão de compra do comprador, os quais foram objeto de discussão exaustiva em trabalho recente de Oliveira (2007). Nesse item, optou-se por abordar o comportamento de escolha do contribuidor / doador de recursos financeiros, adaptando o modelo analítico voltado para serviços, de Hoffman et al. (2010), à realidade de uma organização relacionada a causas. Hoffman e al. (2010) ressaltam que o modelo proposto por eles se aplica igualmente a compradores de bens e serviços, mas existem aspectos específicos aos comportamentos de compra dos serviços, os quais estão diretamente associados às características especiais dos serviços.

Hoffman et al. (2010) relacionam três estágios no processo de escolha: pré-compra (pré-doação), aquisição (doação) e pós-compra:(pós-doação):

(1) **Estágio de Pré-Compra / Pré-Doação**: nesse primeiro estágio, o consumidor / doador, antes de efetuar sua contribuição ou doação, percorre uma trajetória que se inicia a partir de algum ou de um conjunto de estímulos advindos do ambiente externo: macroambiente e organização de causas relacionadas. Tais estímulos podem ser classificados em:

- a. **Estímulos comerciais**: estímulos provocados pelos esforços promocionais e de comunicação de uma empresa ou organização. No caso de uma empresa de serviços, em um ambiente competitivo, os esforços promocionais têm por finalidade principal a persuasão. Em uma organização relacionada a causas, além de questões de ordem ética a serem observadas, a comunicação tem um caráter informativo, embora possam ser utilizados argumentos de persuasão, ao revelar de forma dramática um problema, visando, com isso, a despertar atenção, interesse e envolvimento do doador com o problema. Acrescente-se, ainda que os benefícios a serem promovidos e os sacrifícios a serem assumidos, em contrapartida, terem natureza diferente nos dois casos.
- b. **Estímulos sociais**: esses estímulos direcionam-se à utilidade percebida de uma possível decisão, resultante da associação com um ou mais grupos sociais significativos, ou seja, à percepção de como o consumo se associa aos relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas envolvidas no processo de consumo e uso, conforme descrevem Sheth et al. (1991). Muitos doadores envolvidos com uma determinada causa estão convivem com outras pessoas de seu grupo de contato e que se filiam a uma organização. Eles compartilham

ideais comuns e influenciam uns aos outros. Os estímulos sociais são os que mais influenciam o comportamento de compra de um possível doador.

- c. **Estímulos físicos:** são estímulos que apelam aos sentidos e não se aplicam com intensidade tanto aos serviços como a uma causa. Com referência à causa, um estímulo físico tem baixa probabilidade de ser utilizado, por se tratar de um “produto” eminentemente intangível. Entretanto, podem ser encontrados exemplos nesse sentido. Uma organização que defende como causa a abolição de carne e apregoa os benefícios de uma dieta vegetariana, pode promover a venda de produtos desse tipo, com argumentos que procurem convencer o possível comprador das vantagens de alimentos vegetarianos.

Os estímulos externos percebidos serão decodificados segundo um quadro referencial que inclui valores da pessoa (doador), suas crenças e atitudes. Esses estímulos exercerão influência sobre a tomada de consciência relativamente às suas necessidades (carências), desejos (vontades) e anseios (expectativas). Um estímulo proveniente de uma mensagem em prol da causa vegetariana, por exemplo, pode despertar a consciência de um doador sobre a necessidade de uma dieta mais saudável, livre de toxinas, despertar seu desejo por um alimento vegetariano e alimentar suas expectativas relativas a melhor qualidade de vida.

O passo seguinte se completa com a busca de informações, as quais formarão o que Blackwell, Minard e Engel (2005) definem como o *conjunto de consideração*, ou seja, todas as alternativas consideradas no processo. Os três autores o conjunto de consideração pode ser formado por meio de duas modalidades de informações:

- a. **Informações internas:** aquelas inerentes ao indivíduo, que têm por uma das fontes a lembrança das alternativas memorizadas, conforme definem Blackwell et al. , 2005). As fontes podem advir, também, de experiências próprias vividas pela pessoa / doador com a organização, com a causa e / ou com outras organizações congêneres, ou captadas de pessoas de seu convívio ou grupos de referência. Fontes pessoais de informação são consideradas um fator muito importante de redução de riscos para o doador. A característica da intangibilidade faz com que seja difícil explicar a natureza e qualidade das atividades desenvolvidas; assim, as recomendações advindas de outras pessoas a respeito de uma organização de causa relacionada ganham maior relevância

para um potencial doador do que uma informação neutra postada em um veículo qualquer.

- b. **Informações de fontes externas:** A *mídia*, em geral, e, particularmente, a Internet, são importantes fontes disponíveis de informação, incluindo-se os *sites* das organizações. Uma das formas de avaliação da informação é a relativa à categorização mental, ou seja, uma opção insere-se em uma categoria mental do consumidor / doador com referência à situação em questão. Outra forma é o desmembramento da situação em partes e o consumidor / doador decidirá qual delas utilizará para compor um quadro referencial mental.

As informações colhidas das múltiplas fontes serão avaliadas segundo um critério de valor, conforme concebido neste estudo (benefícios menos sacrifícios), o qual será atribuído a cada alternativa considerada. As avaliações podem ser feitas de forma intuitiva ou sistemática, sem que se recorra a qualquer elemento de referência. No primeiro caso, o consumidor / doador recorre a sua intuição (*feeling*) para avaliar sacrifícios e benefícios provenientes do comportamento adotado. A avaliação sistemática contém ingredientes que vão além da subjetividade, pois, nesse caso, são empregados alguns atributos ou critérios de análise como elementos referenciais (HOFFMAN et al., 2010).

As preferências serão determinadas pelas avaliações positivas (benefícios) e pelas avaliações negativas (sacrifícios) referentes a cada atributo selecionado como base de comparação entre alternativas. Observe-se, ainda, a inexistência de muitas alternativas disponíveis a um doador de recursos financeiros. Em primeiro lugar, porque cada organização do Terceiro Setor defensora de uma causa, caracteristicamente, apresenta-se com uma marca única, aquela que a identifica e projeta sua imagem, relativamente a ela própria e à(s) causa(s) defendidas. Outra peculiaridade é que a quantidade de organizações que oferecem os mesmos “produtos” tende a ser pequena. É mais provável que existam organizações que figuram como entidade complementadora, com interesses e benefícios oferecidos convergentes do que entidades “concorrentes” com respeito à causa. Finalmente, acrescente-se que doadores não buscam tantas alternativas e informações sobre organizações diferentes de um mesmo serviço como é prática costumeira em processos de compra de produtos e serviços de consumo.

Aspecto recorrente no estágio pré-compra / adoção é o risco percebido. A relação de riscos percebidos, nesse estágio, é muito extensa, quando se pensa em processos de compra de bens / serviços de consumo. Dependendo da categoria de produto o risco percebido pode ser maior ou menor. Duas dimensões compõem a análise do risco percebido: o grau de relevância dos efeitos da decisão e a probabilidade de esses efeitos poderem causar alguma consequência indesejada. Solomon (2011) e Hoffman et al. (2010) apresentam uma lista de riscos percebidos, consolidadas a seguir. Esses riscos influenciam não apenas o envolvimento do doador em estágios posteriores do processo de escolha; eles podem formar um quadro de referência, fixado na memória do consumidor / doador, a ser evocado em qualquer processo de aquisição ou doação posterior.

- a. **Risco funcional:** expectativas não atendidas.
- b. **Risco físico:** há risco de danos ou ameaça ao indivíduo ou ao ambiente
- c. **Risco financeiro:** risco de haver perdas monetárias, preço alto;
- d. **Risco de desempenho:** riscos de o desempenho do serviço ou da organização não atender o objetivo ou finalidade;
- e. **Risco social:** risco de haver perda social associada à doação, ou constrangimento gerado por outras pessoas;
- f. **Risco psicológico:** doação pode afetar a autoestima do cliente ou despertar algum sentimento negativo como dissonância cognitiva.
- g. **Risco de tempo:** ocorre quando os resultados esperados não ocorrem no tempo estimado e não se pode ser compensado por uma alternativa que lhe seja sucedânea.

Considerando que um doador é uma pessoa com um bom nível de educação e informação e com forte comprometimento com uma determinada causa, a possibilidade de ele detectar um alto grau de risco em seu processo de escolha é mais remota do que se pode observar em processos de compra de bens ou serviços de consumo. Em geral, o doador já teve algum envolvimento, próximo ou remoto, com a organização e já formou um conceito sólido sobre ela, da mesma forma como ocorre com marcas fortes no marketing convencional. Outras vezes, a doação se converte em um processo contínuo e sistemático, configurando uma

situação semelhante à lealdade à marca. Dessa forma, a lealdade a organizações do Terceiro Setor relacionadas a causas tende a ser superior àquela observada em relação a marcas ou empresas que comercializam produtos e serviços. Além disso, um doador pode julgar haver poucas alternativas disponíveis ou avaliar que os “custos”/ sacrifícios de mudança / envolvimento com outra organização / causa não são compensatórios, por algum motivo.

Burnham, Frels e Majahan (2003) apontam, entre outros, os seguintes custos de mudança: custos de busca; custos de transação; custos de aprendizado; custos decorrentes de perda de relacionamentos leais; custos vinculados ao hábito do doador; custos emocionais.

Estágio de compra / consumo / doação: o segundo estágio corresponde à transação / aquisição de produto / doação. Pela característica da simultaneidade / inseparabilidade dos serviços, a compra e o consumo (produção e consumo) excluem a ideia de distribuição, razão pela qual esses itens são tratados na mesma rubrica. Além disso, não existe descarte do serviço, uma vez que, devido ao fator intangibilidade, não há transferência de posse quando se trata de serviços. A experiência de serviço, portanto, será adquirida por interações com o pessoal de contato / provedores de serviço, com as evidências físicas e os sistemas da organização. Isso implica que a avaliação do serviço prestado ocorrerá tanto durante o consumo como após a compra. Essa característica confere à organização a possibilidade de detectar problemas e alterar avaliações do serviço de uma forma que um produtor de bens não tem condições de fazer, e, muitas vezes, em tempo real. Nesse sentido, o ambiente de serviços se assemelha ao ambiente de doação para o Terceiro Setor, mesmo que a organização escolhida pelo doador seja também fornecedora de produtos de consumo, pois, como já abordado, o beneficiário normalmente não se confunde com o financiador / doador.

A pessoa que quer contribuir com uma organização pode fazê-lo na qualidade de integrante do grupo 4 da categorização feita por Shiraishi e Campomar (2011), adquirindo um produto oferecido pela entidade, o qual será adquirido, usado e descartado. Em tais circunstâncias descarta-se a característica de simultaneidade por se tratar de compra convencional de um bem tangível. Ele poderá até ser obtido por um preço superior ao de produto similar vendido por uma empresa, mas a aquisição é feita no intuito de ajudar a entidade no desempenho de suas

atividades em prol da(s) causa(s) abraçada(s). Isso caracteriza uma venda, mas o valor para cada uma das partes não poderá ser avaliado da mesma forma que se usa para aferir valor de uma transação de caráter comercial. O segundo estágio pode também ser representado por uma doação de recursos financeiros; não haverá consumo, mas o doador poderá acompanhar as atividades da entidade, avaliar a forma como usa os recursos doados e verificar a prestação de contas.

Assinale-se, ainda, que, no marketing convencional, o processo de compra não culmina com uma única decisão. O mesmo processo ocorre, com as devidas adaptações, no caso de uma organização relacionada a causa. Após avaliar as alternativas de escolha, o consumidor / doador desencadeia um conjunto de decisões complementares e igualmente importantes, as quais respondem a perguntas, cujas respostas configurarão o quadro decisório completo:

- a. **Decisão sobre o objeto da compra / doação:** produto / adesão, patrocínio de uma causa;
 - b. **Decisão sobre de quem será feita a compra / a quem será feita a doação:** marca / organização;
 - c. **Decisão sobre onde será realizada a compra / doação:** canal escolhido, no caso do marketing de produtos convencional; empresa de serviço ou organização relacionada a causas a ser escolhida (“venda” direta);
 - d. **Decisão sobre quanto deverá ser gasto:** qual o sacrifício / custo máximo suportado pelo comprador / doador.
 - e. **Decisão sobre quando e com que frequência a compra / doação será efetivada:** doação esporádica ou sistemática;
- (2) **Estágio de pós-compra / doação:** o último estágio - pós-compra / doação - é um estágio de avaliação; nele, os clientes de uma empresa podem experimentar um sentimento de satisfação, por entenderem que os benefícios funcionais, psicológicos e sociais foram atendidos e mais do que compensaram os sacrifícios assumidos. Por outro lado, existe a possibilidade de ocorrência dissonância cognitiva em diversos graus, a qual pode resultar de dúvidas quanto ao acerto ou não da escolha feita. Quanto menor for a discrepância entre as expectativas de benefícios / sacrifícios pré-compra, e as percepções pós-compra quanto à experiência vivida com relação ao desempenho do produto / serviço, mais positiva

será a avaliação da escolha, e menor a possibilidade de ocorrência de dissonância cognitiva. Da mesma forma, com relação à doação efetivada, quanto maior o resultado observado pela atividade da organização beneficiada, maior a satisfação do doador e menor a dissonância cognitiva. Por se tratar de processos de compra (doação) que, em geral, envolvem benefícios que vão além de vantagens pessoais, e de beneficiários que não são os próprios doadores, a possibilidade de dissonância cognitiva é baixa nesse tipo de público. A exceção acontece quando a organização não desempenha suas atividades adequadamente, ou não utiliza de forma correta os recursos que lhe foram disponibilizados por meio de doações, contribuições e compra de produtos.

Para avaliar o grau de satisfação ou insatisfação / dissonância cognitiva que acomete o doador após efetuar sua contribuição / compra pode-se recorrer a todas as variáveis que descrevem os benefícios / utilidades apontados por Sheth et al. (1991): funcionais, sociais e psicológicas / experienciais situacionais. Hoffman et al. (2010) sugerem três modelos complementares de avaliação utilizados em serviço, os quais foram adaptados à descrição do comportamento do doador:

- a. **Modelo de não confirmação de expectativas:** modelo mais simples e direto; ele compara as expectativas do doador com suas percepções a respeito das atividades desenvolvidas pela organização. Quanto maior o *gap*, pior a avaliação, menor a satisfação;
- b. **Modelo de perspectiva de percepção do controle:** clientes avaliam o serviço pelo nível de controle que acreditam ter sobre a situação. Informações, portanto, nesse modelo adquirem muito significado: quanto mais informações o doador tiver, mais sensação de controle terá, melhor será sua avaliação e maior a probabilidade de sentir-se satisfeito com a ação realizada e as atividades / ações esperadas.
- c. **Modelo de perspectiva de roteiro e papéis:** a satisfação será baseada na congruência de papéis. Isso quer dizer que doadores e organizações desempenham um papel esperado; quanto mais próximo do esperado for o comportamento / desempenho real dessas duas partes, melhor será a avaliação.

2.3.3.2 Processo Operacional de Marketing: Comunicação de Marketing

A Comunicação integra um dos Ps da sigla 4Ps, proposta por McCarthy (1960), artifício mnemônico utilizado para designar o conjunto das variáveis controláveis presentes no processo decisório de marketing. Ela é, também, um dos componentes da locução “composto de marketing”. (*marketing mix*), atribuída a Neil Borden (1964). Esse último é um conceito mais amplo, pois inclui variáveis, atividades e processos administrativos gerais e específicos de marketing. Um dos efeitos da sigla 4Ps foi o artificialismo na nomeação de dois Ps: “promoção”, para representar o conjunto de variáveis pertinentes ao processo de comunicação em marketing; “ponto” (*place*), para significar a variável “distribuição”. Em razão disso, o termo Promoção ganhou relevância, propiciando alguma confusão quanto a seu real significado, uma vez que uma das variáveis da comunicação é designada pelo mesmo termo – promoção de vendas. A alegada confusão tende a ser eliminada, pois a locução comunicação em marketing tem se consolidado e assumindo a preferência nos meios acadêmicos e profissionais, conforme ponderam Crescitelli e Shimp (2012). Sob esse aspecto, Santos (2003) comenta que toda promoção pode ser considerada comunicação, mas nem toda comunicação tem o caráter de uma promoção.

O processo de comunicação externa, em seu sentido amplo, é um elemento indispensável da estratégia empresarial e de marketing. Sob a perspectiva da empresa, conforme mencionado anteriormente, Harrison (2005) observa que a abordagem de gestão estratégica baseada nos públicos de interesse leva em consideração as demandas de uma multiplicidade de partes interessadas, com as quais a empresa interage e se comunica em diferentes níveis e segundo suas demandas. Sob a perspectiva de macromarketing e em um contexto de marketing holístico, o processo de comunicação prepondera como variável de decisão de marketing, nas interações entre empresa e ambiente, e deve ser planejado de forma integrada com os demais elementos do composto de marketing. Para Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1992), a aludida preponderância da comunicação como ferramenta estratégica de marketing deve-se ao fato de que tudo o que uma empresa faz é, de alguma forma, parte da comunicação entre ela e seu público-alvo.

Além disso, no início desta terceira parte do trabalho, destacou-se que a comunicação é um desdobramento natural do processo decisório estratégico de marketing, em um ambiente competitivo, e decorre do posicionamento pretendido pela empresa. Não basta à empresa posicionar-se corretamente; a comunicação é que tornará possível transmitir a imagem

pretendida para o público desejado. Isso envolve os dois processos estratégicos de marketing: segmentação e posicionamento. Sob esse aspecto, o papel estratégico da comunicação de marketing é salientado por Kotler e Keller (2012), pois ela representa a voz da organização, de seus produtos e marcas e figura como um instrumento de diálogo (posicionamento) com os diversos públicos e nos relacionamentos estabelecidos.

Uma observação preliminar a respeito da comunicação empresarial e de marketing, a qual poderia ter motivado o uso indiscriminado do termo promoção, refere-se à duplicidade de sua natureza. Esse caráter híbrido, ou dimensões da comunicação, é comentado por autores como Watershoot e Bulten (1992). Lambin (1968) esclarece melhor e classifica a comunicação em dois tipos. O primeiro tipo de comunicação é aquela de caráter meramente informativo – **comunicação informativa** -; ela é neutra e, do ponto de vista empresarial, seu propósito consiste em ampliar a demanda da empresa, sem que isso afete a elasticidade da curva de demanda, a menos que a informação se refira a uma alteração de preço. O segundo tipo de comunicação tem natureza persuasiva – **comunicação persuasiva** -; nesse caso, busca-se mudança no comportamento do consumidor, em suas atitudes, crenças, expectativas e motivações, conforme esclarece Krieg-Sigman (1995), tendo por resultado uma diminuição da elasticidade da curva de demanda (LAMBIN, 1968). Observe-se que uma informação de natureza persuasiva é também, intrinsecamente, informativa.

No âmbito desse estudo, a comunicação de marketing abrangerá o conjunto de todas as formas disponíveis de comunicação – composto de comunicação (*communication mix*) -, as quais deverão integrar-se às demais variáveis de decisão de marketing, as quais, por sua vez, também são uma forma de comunicação da empresa ou organização.

2.3.3.2.1 Público e Mensagem - Elementos Essenciais do Processo de Comunicação

O modelo clássico de qualquer processo de comunicação empresarial faz referência a três elementos centrais: **emissor** – organização, **mensagem(ns)** e **receptor(es)** – público(s). O terceiro elemento encontra-se no princípio e no fim do processo e condiciona todo o seu encaminhamento. O receptor, a quem se dirige a mensagem e a quem se procura influenciar na escolha e na decisão de compra, tratando-se de empresa, e na mudança de atitude e comportamento de adesão e de comprometimento, no caso do marketing social ou de uma organização relacionada a causas, é quem determinará o desenrolar de todas as etapas

subsequentes. Ressalte-se, seguindo essa linha de raciocínio, que diferentes públicos requererão diferentes objetivos de comunicação, determinarão diferentes mensagens e o uso coordenado, mas diferenciado, dos instrumentos de comunicação disponíveis mais apropriados. O conhecimento do público-alvo é particularmente importante na comunicação para evitar que ocorram ruídos e distorções que possam interferir negativamente na convergência entre os mecanismos de codificação da empresa / organização e de decodificação e entendimento da mensagem por parte do público-alvo.

2.3.3.2.2 As Variáveis do Composto de Comunicação de Marketing

As duas dimensões da comunicação de marketing – informativa e persuasiva – podem ser praticadas mediante o uso de muitos instrumentos e meios (variáveis). Os textos mais recentes de marketing e de comunicação de (em) marketing utilizam a locução “composto de comunicação” (ou “composto de promoção”) para designar o conjunto das formas (modos, instrumentos) que podem ser utilizadas integradamente pelos profissionais de marketing para atingir os objetivos de comunicação externa de uma empresa / organização (BELCH e BELCH, 2008).

As formas de comunicação são inúmeras e aparecem em maior ou menor número no textos sobre o assunto. Kerin et al. (2008) e Kotler (2012) descrevem o composto de comunicação de marketing mediante cinco formas essenciais: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade; venda pessoal marketing direto. Trata-se de uma relação tradicional que não abrange a multiplicidade de situações presentes no ambiente contemporâneo. Crescitelli (2012) oferece um elenco mais abrangente e atualizado de formas, classificando-as em três categorias:

- (1) **Massificadas:** procuram atingir uma grande quantidade de pessoas, simultaneamente, recorrendo a mensagens uniformes, não diferenciando públicos. Exemplos de formas: propaganda, relações públicas e publicidade, patrocínio, *product placement*.
- (2) **Segmentadas:** visam a alcançar um público restrito, com o uso de mensagens específicas. Exemplo: promoção de vendas, *merchandising*, marketing direto, venda pessoal.

- (3) **Outras formas:** modos inovadores, que não se enquadram nas categorias convencionais anteriores, estando mais afetas à propagação de mensagens de boca em boca. Visam a causar burburinho, colocar um tema em evidência, ou fazer com que um determinado assunto ganhe evidência nos comentários de maior número possível de pessoas e que possa ser repassado em cadeia (CRESCITELLI, 2012). Exemplos: marketing viral, que ocorre exclusivamente na Internet e *buzzmarketing*, que não é exclusivo do mundo digital.

A seguir serão descritas sucintamente as formas convencionais de comunicação de marketing:

- (1) **Propaganda:** propaganda pode ser descrita como qualquer forma paga e, muitas vezes, repetitiva de comunicação impessoal (mensagem de lembrança, informação, persuasão), referente a uma organização, empresa, produto, serviço, ideia, apresentada por um anunciante / promotor identificado. Ela visa a informar, agregar valor, persuadir e influenciar o comportamento do público-alvo em suas crenças, atitudes e expectativas (KERIN et al., 2008 e CRESCITELLI, 2012).

Um dos pontos fortes da propaganda refere-se ao seu alcance, pois, por intermédio dela, procura-se atingir um grande número de pessoas. Como limitação, a propaganda normalmente está associada a custos altos, além de ser difícil avaliar seus resultados e obter *feedback* útil para a organização patrocinadora, em razão de seus efeitos defasados, entre outros motivos.

- (2) **Relações Públicas e Publicidade:** consistem em duas formas próximas mas distintas de comunicação.

Relações públicas são uma forma abrangente e institucional de gerenciamento da comunicação; elas têm o propósito de influenciar favoravelmente os sentimentos, crenças, atitudes e opiniões sobre a imagem da organização, seus produtos, marca e serviços. Ela abrange uma gama de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem corporativa de uma organização e / ou de seus produtos / marcas.

As ações de relações públicas direcionam-se ao estabelecimento de um relacionamento proveitoso com uma variedade de públicos, além dos consumidores: acionistas, proprietários, funcionários, fornecedores, governo,

formadores de opinião, intermediários, mídia impressa, radiofônica e televisa e público em geral.

Uma das limitações da publicidade é a dificuldade de obtenção de espaço e cooperação das mídias de massa, além do pouco controle exercido pela empresa.

Belch e Belch (2008) opinam que, publicidade e relações públicas comumente aparecem como sinônimos, mas deve-se considerar a publicidade como um subconjunto ou o próprio resultado das atividades de relações públicas. A **publicidade** assemelha-se, em certo sentido, à propaganda, pois se utiliza da mídia de massa e é impessoal. Entretanto, ela é considerada uma modalidade não paga, ainda que alguns autores, como Kerin et al. (2008) aleguem haver a possibilidade de pagamento indireto, situação em que a organização não paga por um espaço na mídia de massa, mas tenta conseguir um meio de veicular algo que seja favorável a ela. De qualquer modo, a publicidade revela-se um meio de custo muito inferior ao da propaganda.

A publicidade, assim como a propaganda, é um modo complementar de comunicação, podendo ser utilizada para a consolidação da imagem da empresa e para o posicionamento do produto / marca. Contudo, ao contrário da propaganda, a publicidade não apresenta regularidade nem é repetitiva. Por ser neutra e ter caráter de notícia, a publicidade é tida como uma forma de comunicação informativa, em contraposição à propaganda, que é predominantemente persuasiva, e essa condição é considerada um de seus pontos fortes, assegurando-lhe maior credibilidade. Rosengren (2008) lhe atribui a vantagem de ser uma alternativa à saturação da propaganda

Como ponto vulnerável, Crescitelli (2012) aponta que, na publicidade não há um domínio efetivo sobre seu conteúdo, podendo a mensagem ser favorável ou desfavorável à organização.

- (3) Patrocínio:** o patrocínio é um modo de comunicação que consiste em veicular a imagem da empresa / organização ou de sua oferta a um evento, causa ou pessoa. Crescitelli (2012) completa o conceito, afirmando que a essência do patrocínio reside em construir e projetar uma imagem por meio de uma associação com outra imagem já estabelecida. Sua afinidade com a propaganda está no fato de que ela também tem por objetivo a construção de um posicionamento, mas, ao contrário

daquela, esse modo de comunicação não busca a criação de uma imagem própria para a empresa.

- (4) **Product Placement:** *Product placement*, erroneamente confundido, no Brasil, com *merchandising*, é uma expressão utilizada para designar a inserção de produtos / marcas em programas de televisão ou em filmes. Ela transfere as mensagens integrantes dos blocos de comerciais convencionais para o próprio interior do programa exibido. Atualmente, essa forma tem se valido de um número expressivo de mensagens e de outros meios de comunicação: Internet, revistas, livros, *games*.

Crescitelli (2012) descreve três níveis de utilização do *product placement* por uma empresa / organização. No primeiro nível tem-se a simples inserção do produto, em um determinado contexto. O segundo nível é representado pela aparição do produto acompanhada de uma demonstração de seu uso. No terceiro, os dois níveis anteriores são acompanhados de um testemunhal, sob a forma de depoimento favorável. Similarmente à propaganda, as ações de *product placement* estão sob o controle do promotor. Por outro lado, assim como acontece com a publicidade, ela pode ser considerada uma alternativa à propaganda.

- (5) . **Promoção de Vendas:** trata-se de um modo de comunicação persuasiva que inclui uma variedade de ferramentas de incentivo geralmente de curto prazo (temporária), delineadas para estimular a compra imediata ou em maior quantidade de um produto ou serviço. Kotler (2000, p. 616, apud Giglio, 2012) sugerem três grupos de mecanismos de desenvolvimento de ações promocionais: a. promoção de consumo: amostras, cupons, reembolso, descontos, brindes, prêmios, recompensas, testes gratuitos, garantias, promoções combinadas, *displays* em pontos de venda, demonstrações; b. promoção comercial: descontos, concessões de propaganda, bonificações de exposição e amostras grátis; c. promoção setorial e / ou para equipe de vendas: feiras comerciais, convenções, concurso para vendedores e propaganda dirigida. Uma característica que lhe é peculiar: em qualquer ação promocional, a empresa / organização procura incorporar à oferta algum benefício extra para estimular o consumidor a adquirir o produto. A promoção de vendas é muito eficaz para influenciar a mudança de comportamento no curto prazo e apresenta muita flexibilidade em sua aplicação. Como elementos restritivos, Kerin et al. (2008) apontam: pode ser abusiva; pode levar a guerras e retaliações; pode ser facilmente copiada.

- (6) **Merchandising:** considerado por alguns autores como promoção no ponto de vendas, *merchandising* refere-se a uma prática muito comum no comércio varejista, sendo cada vez mais utilizado à medida que nesse ramo de atividade observa-se uma ampliação e diversificação do número de itens disponíveis, acompanhadas de uma proliferação de marcas, aumentando as opções disponíveis ao consumidor. A força maior do *merchandising* se revela em situações de compra de produtos de consumo por impulso.
- (7) **Marketing Direto:** nesse modo de comunicação persuasiva e personalizada, usa-se comunicação direta com o público-alvo para gerar uma resposta imediata em forma de pedido, solicitação de maiores informações, visita a uma loja física ou virtual, pedido de compra. Trata-se, pois, de um sistema de marketing interativo que usa um ou mais meios de propaganda para obter uma resposta mensurável e / ou uma transação, independentemente do local onde se encontra o público-alvo. As informações sobre o público-alvo em geral são armazenadas em bancos de dados próprios ou adquiridos de terceiros. O marketing direto admite um grande número de exemplos: mala direta, telemarketing, venda direta, propaganda de resposta direta e os modos que utilizam meios eletrônicos (Internet, fax, correio eletrônico).

O marketing direto tem ampliado seu escopo, de obtenção de resposta imediata para construção de relacionamentos de longo prazo, mediante os quais os clientes podem ser conquistados e retidos, com o recurso de programas de incentivo e concessão de benefícios atrelados à frequência de uso ou de uma abordagem interativa de apelo emocional.

Com referência às vantagens do marketing direto, Kerin et al. (2008) apontam a rapidez de preparo das mensagens, flexibilidade e facilidade de relacionamento com o cliente-alvo. Além disso, o marketing direto costuma ser menos dispendioso do que outras formas de acesso ao cliente-alvo, mas o custo do gerenciamento de um banco de dados é alto. Outra desvantagem relaciona-se ao baixo percentual de respostas.

- (8) **Venda Pessoal:** forma persuasiva mais eficaz de atingir o objetivo de venda, ela caracteriza-se pela interação pessoal com um ou mais compradores potenciais, visando a apresentar, informar, persuadir, estimular e vender produtos ou serviços.

Outra característica inerente à venda pessoal é a possibilidade de *feedback* imediato do cliente potencial.

Técnicas de gerenciamento de clientes estratégicos (*Key Account Management*) têm sido muito utilizadas no B2B, segmento mais propício à disseminação dessa modalidade de comunicação persuasiva.

2.3.3.2.3 Integração das Variáveis do Composto de Comunicação

Os processos gerenciais de marketing devem refletir o esforço da empresa em ajustar seus recursos, competências e objetivos à dinâmica do ambiente competitivo e de marketing, o qual tem experimentado rápidas e profundas mudanças, destacando-se as seguintes: fragmentação dos mercados de massa, acirramento da concorrência, facilidade de acesso a informações, advento de novas formas de comunicação, revolução tecnológica, com ciclos evolutivos cada vez mais curtos (GIGLIO, 2012). Talvez as mudanças mais significativas experimentadas pela sociedade devam ser endereçadas às que configuraram um cenário propício para o surgimento de uma nova era, cognominada Cibercultura, considerada por Lévy (1999) como um conjunto de valores, atitudes e práticas, que adquiriram vulto no contexto do universo das redes digitais, e caracterizado, entre outros aspectos, pela descentralização, velocidade de acesso à informação e por processos interativos e colaborativos. Essas mudanças incluem, segundo Santaella (2003): formas de sociabilidade, linguagem da comunicação, funcionamento da mente humana, comportamento humano, em geral. Lévy (1999) explica que o elemento ciberespaço, no universo das redes digitais, extrapola o ambiente residente da mídia tradicional; nele, as mensagens convertem-se em interativas, ganhando flexibilidade e com possibilidade de metamorfose imediata. Outra característica desse ambiente: cada pessoa pode se tornar uma emissora, diferentemente do que ocorre com uma mídia impressa, radiofônica e televisiva.

Giglio (2012) enfatiza que a Cibercultura propiciou a oportunidade de os consumidores desempenharem um papel mais ativo e participativo no processo de comunicação. Esse fato, associado à interconectividade da rede, tem induzido as organizações à perda de controle da mensagem, requerendo delas alterações significativas na gestão da comunicação de marketing. A autora completa, afirmando que o novo cenário, caracterizado pelo surgimento de meios e formatos que desafiam os conceitos clássicos de comunicação de

marketing, exige formas e dinâmicas de interação que se distanciam dos modelos tradicionais. A primeira consequência disso é a necessidade de mudanças e adaptações no processo de comunicação de marketing de qualquer organização.

Considere-se, ainda, que as decisões referentes à comunicação de marketing, para serem eficientes e eficazes, devem vincular-se a um esquema que combine as múltiplas variáveis do composto de comunicação, de modo a estabelecer um balanceamento adequado entre seus pontos fracos e fortes. É o que Belch e Belch (2008) chamam de gerenciamento da Comunicação Integrada de Marketing.

Com maior especificidade, Crescitelli e Shimp (2012) conceituam CIM como o processo de planejamento, criação e integração e implantação de diferentes modos (formas) de comunicação, associadas a um tema central, as quais são direcionadas, durante certo período, ao público-alvo e aos demais públicos de interesse de uma empresa / organização / marca. Ikeda e Crescitelli (2012) propõem que o desenvolvimento de uma CIM deve repousar em três pilares:

- (1) **Tema central único:** refere-se à existência de um conceito integrador;
- (2) **Uso integrado de formas e ferramentas:** massivas, segmentadas, viral;
- (3) **Envolvimento de todos os públicos de interesse:** implica a adoção, pela empresa, de uma orientação holística, de acordo com a explanação de Harrison (2005) e Kotler e Keller (2012).

Shultz et al. (1992) advertem que a CIM não se resume a simples coordenação atividades integradas presentes no plano de comunicação ou à reunião ou fusão dos esforços de comunicação institucional com as atividades de comunicação de marketing. O conceito de CIM deve constituir um projeto de negócios, identificando os métodos mais adequados para construção de relacionamentos com clientes e demais públicos de interesse, o que reforça sua dimensão estratégica. Seus objetivos giram em torno de geração de uma resposta, no curto prazo, bem como de construção de uma imagem (marca / empresa / organização), no longo prazo. Daí decorre a necessidade de congregar as ferramentas de comunicação institucional, de marketing, interna e administrativa, para integrar um composto mais amplo, denominado **composto da comunicação organizacional**, por Kunsch (2003).

A formulação planejada da comunicação deve conferir consistência ao processo decisório de marketing e ao posicionamento pretendido. Isso inclui não apenas a integração do composto de comunicação, mas de todo o composto de marketing, pois as demais variáveis

que integram o composto de marketing também influem na percepção do público-alvo com respeito à empresa / organização: preço, produto, embalagem, comportamento do vendedor, identidade visual da empresa, ponto de venda. (CRESCITELLI e SHIMP).

Com referência ao **processo da comunicação integrada de marketing**, pode-se observar que as etapas que o compõem não diferem entre si nas propostas dos diversos autores. Kotler e Keller (2012) sugerem oito etapas:

- (1) Identificação do público-alvo**
- (2) Determinação dos objetivos da comunicação e especificação das respostas desejadas,**
- (3) Elaboração da comunicação / mensagem,**
- (4) Seleção dos canais (mídia) de comunicação, pessoais e impessoais,**
- (5) Estabelecimento do orçamento,**
- (6) Decisão sobre o composto de comunicação,**
- (7) Mensuração dos resultados da comunicação;**
- (8) Gerenciamento da comunicação integrada de marketing**

Giglio (2012) ressalta que, embora haja uma lógica sequencial na apresentação do processo de comunicação, na realidade empresarial as decisões de comunicação, por sua complexidade, não costumam se apresentar de acordo com a sequência exposta. Pode ocorrer que uma limitação orçamentária, por exemplo, determine, em uma lógica inversa, a seleção dos canais e da forma de comunicação.

Em convergência com o escopo deste trabalho e com as características e peculiaridades de uma organização de causa relacionada, serão comentados, a seguir, os elementos do processo de CIM mais diretamente relacionados a esses aspectos (itens de (1) a (5), da relação exposta acima). Acrescente-se, ainda, que, em uma organização relacionada a causa, com suas peculiaridades e limitações inerentes, é provável que o processo de comunicação talvez não seja estruturado com o rigor e o detalhe necessários em uma empresa, resumindo-se, com frequência, a ações específicas.

- (1) Público(s)-alvo:** destacou-se anteriormente o fato de que o conhecimento do(s) público(s)-alvo é o ponto de partida de todo o processo estratégico de marketing. Na etapa de segmentação de mercado / cliente / público-alvo, serão definidos seus

perfis e isso determinará o posicionamento de marketing bem com servirá de base para o processo de comunicação. Tratando-se de uma organização como aquela objeto deste estudo, os públicos podem ter perfis diversos e ser extensivos até a sociedade em geral.

(2) Objetivos da comunicação: os objetivos de marketing de empresa / organização, determinarão os objetivos da comunicação e esses servirão de guia para a determinação das respostas que o(s) público(s)-alvo pode(m) apresentar. O(s) objetivo(s) da comunicação figura(m) como uma decisão de fim, ou seja, de ponto aonde se quer chegar (resultado desejado). Eles precedem, portanto, as decisões de meio, ou seja, quais as estratégias (caminhos para se chegar onde se deseja) de comunicação devem ser adotadas e combinadas em um composto de comunicação. Entretanto, as respostas esperadas condicionam-se ao estágio comportamental do público-alvo, o qual, por sua vez, orientará a organização quanto à forma e o meio mais eficiente e eficaz de obtenção de essas respostas serem obtidas.

Lavidge e Steiner (1961) desenvolveram um esquema analítico, denominado modelo de hierarquia de efeitos, muito útil para entender o processo decisório do consumidor nos três níveis ou estágios a ele associados, os quais já foram mencionados anteriormente: cognitivo, afetivo, comportamental (conativo). O modelo é ilustrado no quadro 3.

Cada forma ou meio terá maior probabilidade de resposta, maior efeito, conforme o estágio em que se encontra cada segmento do público-alvo em seu processo comportamental. A publicidade, por exemplo, atua com mais propriedade no estágio cognitivo, enquanto a propaganda revelará maior probabilidade de resposta ao agir nos diferentes níveis do estágio afetivo.

Vakratsas e Ambler (1999) lembram que a sequência natural de estágios e os respectivos desdobramentos comportamentais apresentados no modelo de Lavidge e Steiner (1961) são indicados para reproduzir um processo comportamental em que haja alto envolvimento, associado a muitas opções de escolha disponíveis, tanto em número de itens em uma categoria quanto em heterogeneidade. Em uma organização de causa relacionada, diferentes públicos / segmentos, por exemplo, podem encontrar-se em diferentes estágios e manifestarem diferentes graus de envolvimento.

ESTÁGIO	DESDOBRAMENTO COMPORTAMENTAL
COGNITIVO	Consciência (<i>awareness</i>) ↓
	Conhecimento (<i>knowledge</i>) ↓
AFETIVO	Interesse (<i>liking</i>) ↓
	Preferência (<i>preference</i>) ↓
	Convicção (<i>conviction</i>) ↓
COMPORTAMENTAL / CONATIVO	Compra (<i>buying</i>)

Quadro 3 - Modelo de Hierarquia de Efeitos (Respostas)

Fonte: baseado em Lavidge e Steiner (1961)

(3) Elaboração Comunicação e Mensagem: com base no modelo de Lavidge e Steiner (1961), pode-se entender mensagem como o conjunto de símbolos que uma empresa / organização pretende transmitir com o propósito de atrair a atenção, informar, despertar interesse e desejo, estimular a preferência, criar convicção e induzir à ação. Em qualquer empresa ou organização, para assegurar uma alta probabilidade de resposta do(s) público(s)-alvo, a comunicação requer as seguintes providências gerenciais: selecionar o conteúdo, definir a estrutura, delinear o formato da mensagem e escolher a fonte mais consistente para transmiti-la. Esse fluxo requer os seguintes conceitos, habilidades e condições, segundo se deduz de exposição de Kotler e Kelly (2012): estratégia (conteúdo e posicionamento), criatividade (estrutura e formato), técnica (formato), credibilidade (fonte).

Em uma organização vinculada a causas, em razão da diversidade de situações e relacionamentos que podem ser estabelecidos entre ela e o(s) público(s)-alvo, as mensagens podem apelar para motivações atreladas principalmente a benefícios emocionais, sociais e experienciais (situacionais).

(4) Canais de comunicação: mídia, segundo Belch e Belch (2008), é a categoria geral de sistemas disponíveis para transmissão da mensagem: impressos, televisivos, radiofônicos; e veículo de mídia é o transmissor específico dentro de uma determinada categoria de mídia (Veja, Folha de São Paulo, na categoria mídia

impressa). Os profissionais de marketing, entretanto, não costumam praticar esse refinamento de conceitos, tratando como sinônimos mídia, veículos e canais (GIGLIO, 2012).

Segundo Kotler e Keller (2012), há dois tipos genéricos de canais:

- a. **Canais pessoais de comunicação:** os canais pessoais de comunicação compreendem a situação em que duas ou mais pessoas interagem mediante comunicação direta: pessoalmente, pelo correio, por telefone fixo, fax, celular, e-mail, *chat* na Internet etc.. Apresentam como característica *feedback* (resposta) imediato.

Os canais podem ser formais ou informais, observando-se que, sobre os canais formais, uma empresa ou organização pode exercer algum grau de controle, como ocorre com o caso de vendedores. Sobre canais e interações informais, entretanto, o controle exercido pela empresa ou organização é praticamente nulo (KOTLER e KELLY, 2012). Acrescente-se, ainda, que, com o advento da Internet e a proliferação de redes sociais, o controle sobre os canais tende a ser cada vez menor. Além disso, a influência pessoal ganha vulto, passando a ser exercida em ritmo e intensidade crescentes. Uma organização de causa relacionada, por exemplo, pode divulgar uma manifestação, angariar recursos, discutir um projeto específico, valendo-se do marketing viral e da velocidade de circular, trocar informações, persuadir, influenciar crenças e atitudes propiciada pela Internet.

- b. **Canais impessoais de comunicação:** os canais impessoais de comunicação, ao transmitir mensagens não mantém contato direto com o(s) público(s)-alvo / receptor, situação que impede a ocorrência de *feedback* imediato (KOTLER e ARMSTRONG, 2008). Eles incluem uma multiplicidade de formatos de mídia: impressa (jornais, revistas, mala direta, impressos); transmitida (rádio, televisão); expositiva (cartazes, placas, pôsteres); on-line (*e-mail*, *website*). No varejo e em serviços, pode-se citar a *atmosfera* da loja, de uma agência de banco, como outra forma de comunicação impessoal, algo que fica próximo da embalagem de um produto tangível. Eventos (entrevistas, shows, inaugurações, exposições, reportagens, depoimentos) também são exemplos de comunicação / canal impessoal, aproximando muito as áreas de marketing e de relações

públicas em uma empresa. As duas últimas modalidades são importantes recursos de que podem se valer as organizações de causa relacionada.

Relativamente à questão do controle, Giglio (2012) pondera que o crescente raio de alcance da Internet e a disseminação dos meios digitais, permitem, hoje, acelerar o *feedback* em canais de comunicação impessoal, com o recurso de ferramentas de monitoramento de redes sociais, por exemplo.

Na literatura e na prática empresarial e de marketing, e, mais particularmente, no campo da comunicação, muitos termos juntam-se ao universo da Internet: meios digitais e formatos digitais: Belch e Belch (2008) enquadram os meios digitais na categoria genérica dos sistemas de transmissão disponíveis, os canais de conexão entre a empresa / organização (fonte) e o público-alvo (receptor). Crescitelli e Shimp (2012) exemplificam, apresentando uma lista de meios e formatos, especificamente relacionados à propaganda na Internet: websites, anúncios de *display / banner*, formatos *rich media* (*pop-ups*, *floaters*, intersticiais, anúncios em vídeo ou webisódios), *blogs*, *podcasts* e redes sociais, e-mail, propaganda por telefone celular ou fixo, por buscadores (diferenciando compra por palavra-chave de conteúdo direcionado) e propaganda por direcionamento comportamental (refere-se a redes de conteúdo e ferramentas de *behavior target*).

Giglio (2012) divide os meios digitais nas seguintes categorias:

- a. Meios facilitadores de busca e de publicação de conteúdo.** Exemplos: Google, Yahoo; enciclopédias virtuais (Wikipedia); portais (UOL, Terra); revistas eletrônicas.
- b. Meios de comunicação e expressão.** Exemplos: e-mail / e-groups e serviços como Windows Live Hotmail, GMail e Yahoo Mail); comunicadores instantâneos (Windows Live Messenger, Google Talk, Y! Messenger e Skype); fóruns de discussão (Universo Jurídico, Wee World); Blogs (WordPass, Blogger) e Microblogs (Twitter).
- c. Meios de socialização.** Exemplos: Facebook, Orkut, Windows Live, Myspace, LinkedIn.
- d. Meios de compartilhamento de conteúdos.** Exemplos (GIGLIO, 2012): plataformas de distribuição e compartilhamento de vídeos amadores ou profissionais (YouTube, Videolog); de fotos (Flickr, Fotolog); de documentos

(Slideshare, Office Live e Slideo); de músicas (como Last.fm); de eventos (Upcoming e Socializr); opiniões (como Yelp); websites de referências gerais (Delicious e Digg) ou temáticos (como Shelfari e Via6); ambientes de trocas (como SwapTree).

e. Jogos individuais ou em redes e universos virtuais. Exemplos: jogos (Farmville, Massively Multiplayer Online Games, Role-Playing Game); universos virtuais (Second Life).

f. Meios *mobile*: categoria que reúne ferramentas, diretamente, ou associadas ao uso de aparelho celular ou *tablet*. Exemplos: comunicação (SMS, MMS); localização geográfica (Bluetooth, GPS).

Os autores recomendam o uso integrado dos canais, mas salientam que a seleção deve ser pautada pelos seguintes aspectos: características do(s) público(s)-alvo, estágio no processo de comportamental de escolha, vantagens e desvantagens / limitações de cada um.

Giglio (2012) apresenta um quadro ilustrativo, baseada em Belch e Belch (2008) e Kotler e Keller (2012), relacionando as vantagens e limitações dos principais canais de comunicação, as quais são aparecem resumidas no Quadro 4.

Quadro 4– Vantagens e Limitações dos Canais de Comunicação de Marketing

Canal	Vantagens	Limitações
Televisão	Combina imagem, som e movimento; alta frequência; alcance alto; cobertura de massa; imagem favorável.	Alto custo absoluto; alto custo de produção; saturação elevada; baixo grau de seletividade do público.
Rádio	Alto grau de seletividade geográfica e demográfica; baixo custo; baixo custo de produção; alta flexibilidade; alta frequência.	Apenas áudio; exposição transitória; baixo grau de atenção; nível de saturação elevado.
Revistas	Alto potencial de segmentação; credibilidade; alta qualidade de reprodução; longevidade; múltiplos leitores.	Apenas visual; espaço deve ser comprado com antecedência; certo desperdício de circulação; baixa flexibilidade.
Jornais	Alta cobertura; possibilidade de alocação nas seções de interesse; anúncios de oportunidade; ampla aceitação; alta credibilidade.	Vida curta; saturação; baixo nível de qualidade de reprodução; exposição seletiva do leitor.
Mídia	Elevada flexibilidade; alto grau de repetição; baixo custo; facilmente	Tempo curto de exposição; restrições de local; seletividade de público

Exterior	percebida; especificidade de localização.	limitada; limitações criativas e mensagem curta.
Mala direta/ brochura/ folder	Alta seletividade de público; ausência de concorrência dentro do mesmo veículo; personalização; flexibilidade elevada.	Custo alto por contato; imagem de baixa credibilidade (vista como correspondência inútil); saturação do meio.
Telefone	Muitos usuários; comunicação mais pessoal.	Custo alto por contato; pode parecer intrusivo demais
Internet / Mídia interativa ou digital	Alta seletividade; diferentes possibilidades criativas e interativas; custo relativamente baixo; possibilidade de alta frequência, flexibilidade	Saturação crescente; alguma limitação tecnológica; mensuração de resposta em desenvolvimento.

Fonte: adaptado de Giglio (2012, p. 25).

Em razão de suas virtudes como meio de comunicação, a Internet possibilita uma gama variada de usos por uma organização de causa relacionada: obtenção de informações sobre o público-alvo, relacionamento, *Internetbanking* para captação, movimentação e aplicação de recursos etc.. Por essa razão, a Internet será discutida em item específico.

(5) Estabelecimento do orçamento: o estabelecimento do orçamento, em uma empresa é uma tarefa importante e complexa no processo de comunicação tanto em situações esporádicas como naquelas situações contínuas e de maior longevidade. A complexidade resulta da diversidade de objetivos a serem alcançados e do grau de eficiência (custo/ benefício) e eficácia (capacidade de atingir os objetivos) dos meios a serem utilizados, individualmente ou de forma integrada. Existem vários métodos de construção do orçamento da comunicação e de alocação de recursos entre as formas e meios, os quais não serão detalhados em razão do escopo deste estudo.

Observou-se anteriormente que, em uma organização de causa relacionada, é possível que a questão orçamentária, no processo de comunicação, não seja tratada de maneira integrada e sequencial. Além disso, com os recursos de comunicação propiciados pela Internet, a comunicação de uma organização é fortemente dependente dela, principalmente por suas vantagens em relação aos demais canais: interatividade, custo, flexibilidade, possibilidade de alta frequência.

Em síntese, a comunicação é uma dos processos de marketing fundamentais em qualquer organização, empresa ou entidade do Terceiro Setor relacionada a causas. Nesse

último caso, ela desempenha um papel indispensável como facilitador de inclusão e integração entre os indivíduos. Em reforço a essa argumentação, Bronn e Vrioni (2001) ponderam que, no Terceiro Setor, a comunicação figura como um instrumento crucial para a perenidade da organização, pois, se as organizações não comunicam suficientemente suas ações e realizações, seus colaboradores, contribuintes e doadores podem retrair-se ou evadir-se, tanto por falta de informação como de continuidade de contato. Por outro lado, a comunicação exagerada, em demasia, pode diminuir a força e exaurir conteúdo da mensagem. Achar um ponto de equilíbrio, entretanto, não é uma tarefa trivial. Além disso, comunicar ações de uma organização do Terceiro Setor pode ser uma tarefa com alto teor de complexidade, na medida em que diferentes interessados – beneficiários, financiadores, voluntários – possuem expectativas e graus de envolvimento distintos. Para Dawkins (2004), além da dificuldade de atender diferentes *stakeholders* (públicos de interesse), eles requerem diferentes informações e não respondem da mesma maneira aos diversos instrumentos e meios de comunicação disponíveis.

2.3.4 Processo Gerencial de Marketing e Criação de Valor para a Empresa

No início desta seção, afirmou-se que o processo gerencial de marketing só se completa com um conjunto de atividades que propiciam manutenção do cliente / público-alvo, com o propósito de criar valor para a empresa, gerando crescimento e sustentabilidade: relacionamento, satisfação continuada e fidelização.

O processo de criação e entrega de valor superior, segundo Toledo (2013), não se restringe à execução de uma tarefa específica, isolada, realizada em cada evento de troca, individualmente, caso típico de uma orientação empresarial para vendas. É um processo continuado e permanente, que deve ser perseguido de modo a proporcionar ao cliente satisfação de forma sustentável. Tratando-se de empresas, a gestão dos clientes permitirá direcionar investimentos em marketing visando a tornar lucrativo o relacionamento com eles. A continuidade do relacionamento irá aumentar a probabilidade de gerar fidelização e, conseqüentemente, sustentação da posição competitiva, crescimento de receita e aumento de rentabilidade. Toledo (2013) prossegue em sua lógica de raciocínio, afirmando que entende-se por o **valor do cliente para empresa** como o excedente de receita / vendas, relativamente aos custos arcados por ela para atrair, estabelecer relações comerciais e servir o cliente ao longo

do tempo. Ele figura, portanto, como um ativo intangível que passa a integrar seu valor patrimonial e contribuir para aumentar seu valor de mercado.

Em organização de causa relacionada, todo o processo gerencial gravita em torno do aumento e da retenção dos diferentes públicos-alvo como uma condição de sobrevivência e crescimento. Embora não haja lucro como resultado de suas atividades de alocação e gestão de recursos, a organização procura crescer em número de adeptos e de atividades, a fim de alcançar continuidade no cumprimento de sua missão. Relacionamento e “fidelização” são, portanto, dois elementos cruciais para que isso possa ser conseguido.

2.3.5 Internet no Composto de Marketing e como Meio de Comunicação

E-commerce, e-business, e-marketing e uma série de outros termos surgiram com o advento da Internet, trazendo consigo extensas e profundas modificações no processo gerencial de marketing. Patel e McCarthy (2000) são enfáticos em afirmar que, nesse novo universo, a filosofia subjacente não diz respeito a mudar a forma de se fazer alguma coisa, nem, simplesmente, adicionar um novo canal aos existentes; trata-se, na realidade, de mudar tudo.

As estatísticas que acompanham e descrevem o fenômeno Internet impressionam por três figuras: sua magnitude, quantidade de usuários e velocidade com que elas evoluem. Além disso, os benefícios que a Internet tem proporcionado para a população mundial e, especificamente, no caso brasileiro, são tão expressivos que tornam quase que inócuas as discussões sobre sua origem. A tabela 1 permite avaliar a vigorosa evolução absoluta e percentual do número de usuários, em alguns países:

Tabela 1: - Estatísticas sobre Usuários de Internet, por País

Posição	País	População Estimada 2011 (milhões)	Usuários 2010 (milhões)	Usuários 2010 (milhões)	Crescimento em 10 anos	Penetração no País	% mundial
1	China	1.366	22,5	485	2.055,56 %	36,3 %	23,0 %
2	EUA	313	95,3	245	157,08 %	78,2%	11,6 %

3	Índia	1.189	5	100	1.900,00 %	8,4%	4,7 %
4	Japão	126	47	99	110,64 %	78,4%	4,7 %
5	Brasil	203	5	75	1.400,00 %	37,4%	3,6 %
6	Alemanha	81	24	65	170,83 %	79,9%	3,1 %

Fonte: Adaptado de Internet Word Stats (2012)

[Http//www.e-commerce.org.br](http://www.e-commerce.org.br) / <http://www.internetworldstats.com>.

Analisando os dados referentes ao índice de penetração da Internet na população de cada país, observa-se que os países mais populosos apresentam os menores índices de penetração da Internet, figurando o Brasil com um índice de apenas 37,4% da população conectada. Nos países desenvolvidos, Estados Unidos, Japão e Alemanha, o índice aproxima-se de 80% da população.

Embora o Brasil já possua dados estatísticos relativos à parcela de sua população conectada à rede, desde 1997, apenas na última década é que se pode observar um crescimento expressivo de usuários. A tabela 2 ilustra o grande avanço no número de internautas, no período compreendido entre 2001 e 2011.

Tabela 2 - Estatísticas Relativas a Usuários de Internet no Brasil

Data da Pesquisa	População total IBGE	Internautas (milhões)	% da População Brasileira
2011 / jun	203,4	75,98	37,4 %
2008 / dez	196,3	67,51	34,3%
2007 / dez	188,6	42,60	22,8%
2006 / dez	186,7	30,01	17,2%
2005 / jan	185,6	25,90	13,9%
2004 / jan	178,4	20,05	11,5%
2003 / jan	176,0	14,32	8,1%
2002 / ago	175,0	13,98	7,9%
2001 / set	172,3	12,04	7,0%
2000 / nov	169,7	9,84	5,8%

Fonte: www.e-commerce.org.br/index.php. Acesso em 20 de outubro de 2012 e IBOPE (2010)

Dados recentes sobre compradores brasileiros usuários de Internet (*on-line*) revelam também números expressivos. Dados extraídos de relatórios do e-bit (2012) mostram que

esses consumidores evoluíram, de 23 milhões de usuários, em 2010, para 31,7 milhões de usuários, em 2011, o que corresponde a uma taxa de crescimento de 37,83 % em apenas um ano. Com relação ao perfil socioeconômico, os dados indicam que 60% dos usuários apresentam renda familiar variando entre um mil e cinco mil reais, 70% incluem-se na faixa etária situada entre 25 e 49 anos de idade e 75% cursam ou são formados em cursos de nível superior ou possuem pós-graduação.

Segundo pesquisa Ibope-Nielsen (2010), os brasileiros lideram em horas mensais navegadas na Internet. Em dezembro de 2009, registrou-se no Brasil uma média de 44 horas mensais de navegação, número superior aos de Estados Unidos (40 horas mensais), Austrália (39 horas) e França (38 horas).

Ainda com relação ao comércio eletrônico, as cifras de sua evolução também surpreendem, conforme se constata pelo exame da tabela 3.

Tabela 3: - Estatísticas sobre Transações via Internet, no Brasil

Ano	Transações em R\$ (bilhões)s	Variação	Ticket Médio em R\$
2011	18,7	26 %	350
2010	14,8	40 %	370
2009	10,6	33 %	362
2008	8,20	30 %	346
2007	6,30	43 %	308
2006	4,40	76 %	296
2005	2,50	43 %	27
2004	1,75	48 %	320
2003	1,18	39 %	315
2002	0,85	55 %	--

Fonte: e-bit (2012)

Além das altas cifras referentes ao valor total das transações, outros dados relativos ao *e-commerce* no Brasil são merecedores de menção:

- a. **Valor do ticket médio:** aproximadamente 350 reais, em 2011 (E-bit, 2012);
- b. **Pesquisas pré-compra na Internet:** mais de 90% dos internautas pesquisam na Web antes de efetuar a compra de um produto ou contratar um serviço (E-bit, 2012).
- c. **Investimento em mídia, na Internet:** em 2011, o investimento em mídia cresceu 19% em relação ao mesmo período de 2010, atingindo a marca de R\$ 1.4 bilhões,

segundo o Projeto InterMeios. Ainda assim, ele representou uma pequena parcela em relação ao total de investimentos em mídia - cerca de 10%, quando adicionado ao investimento os mecanismos de busca, segundo Interactive Advertising Bureau (2012) e IAB BRASIL (2010).

2.3.5.1 Internet e a Integração do Processo Gerencial de Marketing

De uma forma geral, os textos de marketing incluem a Internet no conjunto dos canais de comunicação. Entretanto, alguns autores, como Lemos e Palacios (2004) admitem uma concepção de alcance mais elástico, entendendo a Internet como um ambiente de informação, comunicação e ação, de natureza múltipla e heterogênea, o que vai além, portanto, de seu enquadramento como um meio de comunicação. A interpretação de Belch e Belch (2008) converge para a de Lemos e Palacios (2004) no aspecto relativo à natureza híbrida e abrangente da Internet, pois eles a consideram, em parte, como meio de comunicação e, em parte, como meio de resposta direta ou canal de vendas. Castells (2005), na mesma linha, admite a Internet como um meio de comunicação, de interação e de organização social.

Em reforço à argumentação desses Lovelock e Wirtz (2006) consideram que entregar um serviço envolve decisões sobre onde, quando e como e, com o advento da Internet e dos meios de comunicação móvel de banda larga, a estratégia de marketing no campo dos serviços, ao se abordarem questões de lugar, ciberespaço e tempo, deve-se dar à rapidez, à programação e ao acesso eletrônico a mesma atenção que é conferida às questões mais tradicionais envolvendo as variáveis de localização e comunicação.

No Terceiro Setor, a utilização da Internet, com suas ferramentas, que lhe conferem alcance global, velocidade, flexibilidade, baixo custo e interatividade, permite alcançar mais pessoas, com custos mais acessíveis, e possibilita que entidades de causa relacionada, muitas vezes com sérias limitações de recursos, estructurem campanhas de comunicação com seu público beneficiário, voluntários e com públicos de financiadores potenciais. Gosh (1998) realça quatro tipos distintos de oportunidades a serem aproveitadas por empresas, no âmbito do e-commerce, as quais podem ser estendidas a organizações de causa relacionada:

- (1) Ligação direta com clientes e demais públicos de interesse para completar transações e obter informações;
- (2) A tecnologia permite ignorar ou antecipar-se a outras na cadeia de valor;

- (3) Desenvolvimento e entrega de novos serviços;
- (4) Utilizar a Internet para se tornar dominante no canal eletrônico de um setor ou de um segmento, controlando o acesso aos clientes e definindo novas regras de negócios;

Uma das facetas mais evidentes da Internet encontra-se no fato de que ela está em contínua mudança. Para compreender as mudanças, que afetarão o processo gerencial de marketing, é necessário entender uma transição de conceitos que ocorreu com seu advento, ou seja, a migração, mas não eliminação, do mercado físico tradicional (*marketplace*) para o mercado virtual (*marketspace*). As principais mudanças que propiciam maior eficiência à gestão de marketing são apontadas por Kiani (1998) e estão resumidas no Quadro 5 .

Quadro 5 – Mudanças na Gestão do Processo de Marketing

<i>Marketplace</i>	<i>Marketspace</i>
Propaganda e marketing de massa	Propaganda e marketing direcionados, interativos, personalizados (<i>one-to-one</i>)
Produção em massa	Customização em massa
Monólogo	Diálogo
Catálogos em papel	Catálogos eletrônicos
Comunicação de um para muitos	Comunicação de muitos para muitos
Cliente como alvo	Cliente como parceiro
Ótica da oferta	Ótica do cliente
Segmentação	Comunidades
Produtos e serviços físicos	Produtos e serviços digitais
Política de marca – megamarca	Comunicação, diversidade
Intermediação	Desintermediação, ou nova forma de desintermediação.

Fonte: baseado em Kiani (1998)

A Internet tem afetado os quatro pilares do composto de marketing. A seguir serão resumidos alguns dos principais impactos causados pela Internet no processo de gestão dos 4Ps, baseados em descrição mais detalhada de Toledo, Nakagawa e Yamashita (2001), em texto específico sobre o assunto.

- (1) **Decisões de produto:** uma importante contribuição da Internet no aspecto relacionado às decisões sobre o produto é a maior facilidade de “customização” que ela proporciona, sendo um exemplo típico a fabricante de computadores Dell, a qual permite que o cliente escolha a melhor configuração do produto que pretende adquirir, mediante simulação *on-line*.

Outra melhoria refere-se à possibilidade, facilidade e flexibilidade de elaboração de catálogos eletrônicos, que podem ser atualizados de forma dinâmica e em tempo real. Toledo et al. (2001) destacam um tipo de mudança resultante da utilização da Internet como ferramenta comercial de suporte às decisões sobre os produtos: a possibilidade de proporcionar melhoria e incremento nos atributos do produto, diferenciando-o e, principalmente, possibilitando que o processo de escolha seja uma experiência atrativa e vantajosa.

- (2) **Decisões de Distribuição (*Place*):** as decisões de distribuição estão diretamente relacionadas a algumas das decisões de compra de um produto ou serviço, conforme já comentado anteriormente: “quem”, “onde”, “quando” e “frequência”. A Internet tem estado presente em todo o processo decisório, direta ou indiretamente, incluindo a etapa final acima mencionada e, sob certas circunstâncias, tem mudado radicalmente o relacionamento do cliente com os canais, principalmente, no varejo e nos serviços.

É no terreno da distribuição que se pode notar uma mudança de grande significado provocada pela Internet, com impactos positivos e negativos sobre as empresas, principalmente, varejistas e algumas modalidades de serviço (turismo, por exemplo): a desintermediação. Entre os fatores de atração de clientes para lojas virtuais (impactos positivos), por exemplo, estão conveniência, facilidade de pesquisa, melhores preços e ampla seleção (LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

Toledo et al. (2001) assinalam a substituição gradativa de pontos valiosos em ruas movimentadas pelo *hyperlink* em portais de alto tráfego e Turban, Lee, King e Chung (2002) mencionam outras figuras que surgem no *e-commerce*: *e-broker* (corretor eletrônico), convivendo com distribuidores eletrônicos; *e-store*; telemarketing.

De acordo com Lovelock e Wirtz (2006), a Internet, na qualidade de canal, facilita o fluxo de informação, o fluxo de negociação, o fluxo de serviço, de transação. Comparada a outros canais tradicionais, ela é seguramente a melhor ferramenta para realizar pesquisas sobre comportamentos de busca e de pesquisa de informações por parte dos consumidores, obter *feedback* desses consumidores em pouco tempo e criar comunidades *on-line* destinadas a promover produtos e serviços. Acrescente-se, ainda, que no setor de serviços, o *Internetbanking* é um

dos exemplos mais significativos da revolução proporcionada pela Internet na distribuição e disponibilização de serviços.

Ainda que não haja possibilidade de entrega física de um produto, a Internet trouxe grandes avanços para a logística, em especial aqueles relacionados com o rastreamento do produto e o acesso à empresa responsável pela entrega pelo cliente.

Christensen e Tedlow (2000) asseguram que as empresas, temerosas de perderem oportunidades, investem na Internet como canal de vendas. No entanto, advertem, as estratégias empresariais tradicionais não podem ser simplesmente transpostas para a Internet, embora pareça claro que o comércio eletrônico vai, em um nível mais abrangente, mudar a base da vantagem competitiva no varejo e em serviços.

É justamente na área da distribuição que, juntamente com a da comunicação, se encontram as maiores oportunidades de aplicação do marketing em uma organização de causa relacionada.

- (3) **Decisões de preço:** a interferência da Internet no processo de precificação do produto em dois aspectos. O primeiro aspecto refere-se à facilidade e velocidade com que um comprador eventual pode fazer consultas e comparar ofertas alternativas em tempo real. Um segundo aspecto refere-se ao crescimento do poder de barganha do cliente em razão da maior transparência que resulta da facilidade de obtenção de informações pela Internet. Diferenciação de preços, grupos de compra, ofertas instantâneas, leilões reversos são outros dos inúmeros fenômenos que acompanharam a evolução da Internet e que interferem na precificação do produto.

Decisões de preço, como já mencionado, não constituem um terreno em que as organizações de causa determinada possam beneficiar-se dos maiores impactos positivos provocados pela Internet, em razão de suas peculiaridades e especificidades do “produto” e das atividades que desenvolvem.

- (4) **Decisões de Comunicação:** as decisões de comunicação foram comentadas anteriormente, incluindo aquelas facilitadas pela Internet. Destaque-se apenas que a promoção / comunicação, no mundo digital tende a trazer consigo um maior teor de racionalidade, o que acarreta novos contornos aos processos de comunicação informativa e persuasiva. Em linhas gerais, a Internet favorece o processo de

decisão de comunicação no alcance dos seguintes objetivos, entre outros: a. fornecer informações para os públicos de interesse; b. estimular a demanda, despertando interesse, desejo e preferência; c. diferenciar e posicionar o produto / marca; d. destacar o valor do produto; e. estabilizar as vendas.

A. T. Kearney (2000) desenvolveu um modelo, conhecido por 7Cs, a fim de representar os atributos mais significativos a serem levados em consideração na elaboração de estratégias relativas ao composto de marketing, no âmbito do mundo digital da Internet:

(1) Conteúdo: o conteúdo pode ser entendido como tudo o que confere utilidade às informações inseridas e veiculadas em uma página da Internet. A capacidade de o consumidor / público filtrar e selecionar tudo aquilo que realmente lhe interesse ver impõe uma restrição à empresa: as informações têm que ser relevantes, atrair atenção e comunicar de forma, ao mesmo tempo, sucinta e completa, permitindo interativa, fugindo da tradicional propaganda estática. Em uma organização de causa relacionada, o conteúdo de qualquer forma de comunicação com seu público é um atributo merecedor de cuidados, pela natureza intangível e abstrata da causa e pela necessidade de despertar-lhe atenção e estimular seu interesse e disposição de abraçá-la e patrociná-la.

(2) Conveniência: Toledo et al. (2001) descrevem genericamente conveniência como serviço ao cliente, em particular sob o aspecto de proporcionar-lhe informação pormenorizada *on-line*. Serviço de rastreamento de produtos comprados pode ser caracterizado como conveniência. Presume-se que consumidores que recorrem à Internet não o fazem de maneira aleatória, mas com propósitos específicos, e veem a Internet como ferramenta de negócios. Existem múltiplas possibilidades de associação do atributo conveniência com a Internet, principalmente no e-commerce, segundo ressaltam Boone e Kurtz (2001), que exemplificam: alguns *sites* mantêm informações sobre o cliente, como número do cartão de crédito, facilitando compras futuras, as quais poderão ser efetuadas apenas com o fornecimento de uma senha. Entretanto, há limitações quanto aos aspectos de segurança e privacidade. Boccia (2010) realizou pesquisa empírica na qual analisa com profundidade o *trade-off* a que está sujeito um consumidor *on-line*. O autor constatou uma zona de conflito entre os benefícios da conveniência da personalização e a preservação da privacidade do consumidor e concluiu que o grau de aceitação do *trade-off* depende muito do perfil do consumidor. A utilização intensa do *Internetbanking* por

organizações de causa determinada para captação, aplicação e manuseio de recursos financeiros pode estar menos sujeita ao problema de *trade-off*, pois elas costumam ter a seu favor a condição de alta credibilidade.

(3) Comunicação: mencionou-se anteriormente as duas dimensões básicas da comunicação / promoção: informativa e persuasiva. Toledo et al. (2001) sustentam que, por suas características de interatividade e instantaneidade, a Internet amplia o alcance dessa classificação, ainda que, no início, tenha se configurado como um meio de comunicação, sendo essa sua principal força, ainda hoje. As características diferenciadoras da Internet conferem-lhe a faculdade de ser uma mídia integrada, oferecendo condições especiais e inúmeras ferramentas facilitadoras da comunicação entre uma organização e seu público, influenciando-o em todos os estágios de seu processo de escolha.

(4) Cuidados com o consumidor / público-alvo: o atributo em referência é muito relevante, pois pode estar atrelado à própria sobrevivência da empresa ou organização, em particular em ambientes mutáveis e fortemente pressionados pela competição acirrada. Mencionem-se, nesse sentido, os danos passíveis de serem causados por clientes insatisfeitos aliados às facilidades propiciadas pela Internet, mídia instantânea e interativa. O *site* ReclameAQUI (www.reclameaqui.com.br) é um exemplo disso. O relacionamento com o cliente e seu instrumento CRM – *Customer Relationship Management* - estão cada vez mais presentes na agenda estratégica e operacional dos profissionais de marketing e a Internet e demais mecanismos disponíveis da Tecnologia da Informação são indispensáveis para sua efetividade. Toledo et al. (2001), citando Stan Rapp, especialista e consultor em Marketing Direto, fazem referência ao *e-CRM*, uma evolução do CRM, que coloca, segundo os autores, os 4As (*Addressability, Accountabiulity, Affordability e Accessibility*) à frente dos 4Ps.

(5) Conectividade: a capacidade de conectar simultaneamente várias pessoas de várias localidades do mundo com baixíssimo custo e de forma relativamente fácil é uma característica inerente à Internet. Para uma organização de causa relacionada, a conectividade, de um lado, favorece o relacionamento e a formação de grupos virtuais e, de outro, a obtenção de informações a respeito de muitas das características comportamentais do público-alvo. E isso facilitará a construção de

um *site* compatível com o perfil da audiência, cujo acesso proporcione uma experiência rica e agradável ao internauta.

(6) **Comunidade**: A. T. Kearney (2000) chama de comunidade a um grupo de pessoas com os mesmos interesses. A constituição de uma comunidade virtual está na essência do processo gerencial de marketing de uma organização de causa relacionada. No campo do comércio eletrônico, as comunidades podem dar maior vitalidade às operações pela possibilidade de interação frequente entre seus membros, facilitam o desenvolvimento de novos produtos e serviços, devido à convergência de interesses e à facilidade de coleta de opiniões e podem criar barreiras à entrada de concorrentes (VENETIANER, 2001).

(7) **“Customização”**: No ambiente competitivo de marketing e, particularmente no B2B, a *customização* é um dos instrumentos mais poderosos e o último grau de um processo de segmentação, pois refina o processo, partindo do segmento de mercado para o segmento de cliente.

A “customização”, o marketing *one-to-one* e o CRM são termos e locuções ligados a importantes processos gerenciais de marketing: desenvolvimento de produto; personalização do produto; relacionamento e fidelização de clientes; e sistemas de informação e gerenciamento de bancos de dados. Na comunicação de marketing a “customização” adquire pode ser vista como uma forma de direcionamento de ações promocionais para públicos específicos. Todas essas considerações se aplicam ao processo gerencial de marketing de uma organização.

2.3.6 Síntese Conclusiva da Seção 2t

Esta seção destinou-se ao estabelecimento de bases teóricas e conceituais, contemplando uma discussão crítica de temas relevantes ao objeto da dissertação e recorrendo a um procedimento lógico-dedutivo de revisão da literatura, do geral para o específico, percorrendo o seguinte roteiro analítico:

- (1) **Primeira parte**: descrição da evolução do pensamento de marketing, suas escolas e correntes, mais especificamente, aquelas escolas que darão embasamento teórico de maior significado para o desenvolvimento do tema

objeto da dissertação: **Comportamento do Consumidor, Consumerismo, Macromarketing, Abordagem Sistêmica**. A análise das escolas completa-se com a descrição dos desdobramentos mais significativos provenientes dessas escolas: ampliação do conceito de marketing e da configuração do produto. Tratou-se, ainda, de dois temas correlatos: as ênfases teóricas e práticas de cada momento / etapa da evolução do marketing e do contexto teórico em que se inserem as organizações referenciadas nesta dissertação.

- (2) **Segunda parte:** dedicada à análise da incorporação e transposição de novos conceitos e de aplicações provenientes da discussão anterior e dos desdobramentos propiciados por eles ao marketing de organizações voltadas para atividades sem finalidade lucrativa, com foco mais endereçado naquelas que têm por produto uma oferta não tangível e abstrata: **ideia, ideologia, causa**.
- (3) **Terceira parte:** focada em uma visão integrada do marketing de organizações representativas daquela que é objeto do estudo empírico associado à dissertação. Com os fundamentos conceituais provenientes da discussão anterior, e com base em um **esquema teórico centrado na criação e entrega de valor para o cliente / público**, proposto por Toledo (2013), analisou-se o processo de marketing afeto a uma organização sem finalidade lucrativa e de causa(s) relacionada(s), nos níveis estratégico e operacional, contemplando, com maior especificidade, os seguintes processos: **Segmentação e Posicionamento**, no nível estratégico, e **“Venda” / Captação de Recursos e Comunicação**, no nível operacional. A sessão se encerra com uma descrição sucinta dos impactos de Internet no marketing das organizações, tema recorrente em marketing, no ambiente e cenário contemporâneos.

3. PESQUISA EMPÍRICA: ESTUDO DE CASO

A terceira seção será destinada a descrever o percurso metodológico e os resultados da pesquisa empírica integrante da dissertação e complementar a ela. Dois aspectos preliminares foram considerados, com base na literatura a respeito de processos de pesquisa na área acadêmica e em ciências sociais.

O primeiro aspecto refere-se à premissa subjacente a qualquer delineamento de pesquisa, segundo apontam Selltitz, Jahoda, Deutsch e Cook (1974). Os autores estabelecem que a primeira condição a ser cumprida é a formulação clara do **problema de pesquisa**, o qual irá delimitar a escolha do método a ser adotado, envolvendo, entre outros requisitos, o tipo de pesquisa e as informações necessárias a serem levantadas para a análise do problema. No caso de um trabalho acadêmico, nos moldes de uma dissertação de mestrado, entende-se que o problema de pesquisa vincula-se sobretudo a um tema / questão acadêmica.

A resposta à questão levantada sobre o problema recorrente ao tema de cunho acadêmico, o segundo aspecto, é que determina o objetivo do estudo ou da pesquisa *lato sensu*; em outros termos, na perspectiva acadêmica, e em sentido amplo, a própria dissertação corresponde à pesquisa que se pretende empreender.

Como, em geral, as dissertações de mestrado e teses de doutorado, por sua amplitude e profundidade, são complementadas com uma pesquisa empírica, os objetivos dessa última subordinam-se ao objetivo genérico, vinculado ao tema acadêmico em estudo; esses objetivos são específicos e voltados para o universo pesquisado no trabalho de campo. Tal esclarecimento se faz necessário, principalmente em projetos acadêmicos relacionados a marketing, para evitar que ocorra alguma confusão entre “pesquisa em marketing” (projeto acadêmico) e “pesquisa de marketing” (projeto aplicado, técnico). Campomar (2005) esclarece as diferenças entre as duas concepções, afirmando que, em um projeto de pesquisa em marketing (acadêmico), o interesse reside na pesquisa sobre conceitos, teorias, modelos e instrumentos que possam representar, descrever ou explicar determinada realidade e o fenômeno afeto à área, como forma de consolidar e ampliar o conhecimento sobre o tema escolhido. Ela possibilita, segundo o autor, a comprovação da realidade / fenômeno e, conseqüentemente, sua difusão e transmissão pelo ensino ou por divulgação / publicação em veículos especializados. Portanto, o propósito geral da pesquisa acadêmica é discutir, gerar teoria e / ou aprofundar os conhecimentos em uma determinada área do saber, procurando

respostas a questões teóricas, mediante o emprego de processo científico (SELLTIZ et al., 1974).

Para atender à premissa mencionada no início da seção em seu desdobramento lógico, recorde-se que o objetivo genérico da dissertação foi definido de acordo como:

“Discutir e descrever o processo gerencial de marketing, nos níveis estratégico e operacional, de organizações do Terceiro Setor, segundo uma perspectiva de valor”.

Optando-se pela inclusão no estudo de uma pesquisa empírica, um objetivo subordinado, específico, mais delimitado, é estabelecido, a fim de estudar o fenômeno, em um universo restrito escolhido pelo pesquisador, o qual se subordina, igualmente, a uma questão específica.

Nessa dissertação, a questão da pesquisa empírica diz respeito a forma (como) de ocorrência do processo gerencial de marketing em uma organização escolhida como unidade de estudo (caso). O seguinte objetivo da pesquisa empírica foi definido:

“Discutir e analisar o processo gerencial de marketing, nos níveis estratégico e operacional, em uma organização relacionada à causa, tendo por referência um esquema fundamentado em um enfoque de valor”.

Observadas as considerações iniciais, essa terceira seção foi estruturada em duas partes. Na primeira parte, procurou-se discorrer sobre os fundamentos metodológicos de uma pesquisa empírica, incluindo abordagens, tipos, métodos e estratégias de pesquisa, os quais serviram de base para estruturar e justificar a escolha do pesquisador, segundo um procedimento racional e sistemático, conforme preceitua Gil (2002).

A segunda parte destinou-se à descrição dos procedimentos adotados na pesquisa empírica desenvolvida, os quais foram divididos em duas subpartes: a. caracterização da organização objeto do estudo empírico; b. levantamento de dados e análise do processo gerencial de marketing implantado.

3.1 Fundamentos Metodológicos em Pesquisa Empírica

Os autores que tratam de pesquisa (pura e aplicada), na área de ciências humanas, apresentam uma diversidade de abordagens quanto a métodos e técnicas. Entretanto, há

unanimidade quanto ao elemento central e razão de ser da pesquisa científica: a ciência. Goode e Hatt (1999) consideram ciência como um método de abordagem do mundo real, isto é, do mundo que é suscetível de, empiricamente, ser experimentado pelo homem. Com mais detalhe, Castro (1977, p. 6) assim se expressa: “A ciência é uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar sobre uma realidade observada”. Ferrari (1974) complementa o conceito de ciência, compreendendo-a como um conjunto de atitudes e atividades de caráter racional, direcionado à busca sistemática do conhecimento com objeto limitado e capaz de ser submetido à verificação pelo pesquisador. Ferrari (1974) sugere quatro formas de aquisição de conhecimento, segundo uma determinada classe ou categoria de conhecimento, cada qual contendo peculiaridades: popular, científico, filosófico e religioso. No conhecimento científico e na sua aquisição o autor aponta as seguintes características: real (factual), contingente, sistemático, verificável, falível, aproximadamente exato.

A pesquisa empírica integra, portanto, o universo da ciência. Sua importância, nesse aspecto é reforçada por Kaplan (1969), ao observar que, no intuito de que a ciência revele algo acerca de uma realidade, é indispensável a recorrência a elementos empíricos. Para o autor, é somente pela experiência que se colhe informação a respeito do mundo real.

Castro (1977) complementa o elo indissociável entre ciência e pesquisa empírica, ponderando que, para que a pesquisa seja considerada científica, ou de caráter científico, recomenda-se o emprego de procedimentos estruturados, sistemáticos e racionais adequados, a fim de se possa alcançar o objetivo da pesquisa na descrição e explicação dos fenômenos. Ao conjunto desses procedimentos Castro (1977) dá o nome de método

Há, portanto, dois aspectos a serem realçados a respeito da pertinência da pesquisa empírica: sua relevância em metodologia científica e a necessidade de se obterem observações e análises pertinentes, com procedimentos sistemáticos. Por outro lado, o apuro na lógica e o rigor no pensamento induzem o pesquisador a cumprir uma série de regras acerca de requisitos de caráter metodológico, os quais serão brevemente discutidos na sequência.

O primeiro requisito a ser cumprido no delineamento experimental, já objeto de comentário precedente, apoiado em Sellitz et al. (1974), refere-se ao problema específico a ser estudado mediante a pesquisa empírica e a correspondente declaração do objetivo.

Definido o objetivo, o passo seguinte é a escolha do tipo de pesquisa, o qual deve ser escolhido tendo por critério seu grau de adequação e pertinência para o atendimento ao objetivo e ao problema de pesquisa.

3.1.1 Tipos de Pesquisa

A literatura de pesquisa científica e de pesquisa de marketing contempla uma ampla variedade de qualificação dos tipos de pesquisa, com base em vários critérios e denominações correspondentes, mas os autores convergem para a conclusão de que a escolha depende dos objetivos de estudo a serem alcançados.

Uma classificação baseada em um critério filosófico é proposta por Collis e Hussey (2005), os quais apontam dois paradigmas ou critérios para desenvolver a classificação: positivista e fenomenológico (interpretativo). Os autores esclarecem a existência de outras denominações, as quais, na maior parte dos casos, digam respeito predominantemente às características de cada um dos paradigmas ou a um método a ele associado. O quadro 6 reproduz a terminologia que acompanha cada um dos paradigmas:

Quadro 6 - Termos alternativos associados aos paradigmas de pesquisa

Paradigma Positivista	Paradigma Fenomenológico
Quantitativo	Qualitativo
Objetivo	Subjetivo
Científico	Humanista
Experimental	Interpretativo
Tradicionalista	Naturalista

Fonte: Collis e Hussey (2005, p. 54).

No paradigma positivista prevalece a análise dos fatos ou das causas dos fenômenos sociais, atribuindo-se menor grau de importância à interpretação subjetiva do pesquisador. Supõe-se que a realidade social existe e independente de o pesquisador estar ciente dela e, como resultado, a pesquisa está relacionada a raciocínio lógico, acompanhado de precisão, objetividade e rigor, em contraposição a palpite, experiência e intuição nos procedimentos investigativos. No paradigma fenomenológico, maior atenção é devida ao estado de subjetividade da atividade humana, focando o significado e não a mensuração de fenômenos sociais. Collis e Hussey (2005) argumentam que o raciocínio subjacente ao paradigma fenomenológico supõe que nas ciências físicas (exatas) se lida com objetos que estão fora do alcance do pesquisador; nas ciências sociais, por outro lado, se lida com ação e comportamento gerado no interior da mente humana. Dessa forma, contrariamente aos pressupostos positivistas, presume-se que a realidade habita cada um e, portanto, a ação de

investigar a realidade tem um efeito sobre ela. Os dois autores, por fim, aceitam a ideia de que os paradigmas devem ser vistos como pontos extremos de referência, no interior dos quais devem ser considerados os casos de investigação específicos.

Gil (2002) classifica os tipos de pesquisa em três categorias, segundo o critério de **finalidade da investigação** e **grau de consolidação** ou **cristalização do problema** em estudo:

- (1) **Pesquisa exploratória:** seu objetivo é proporcionar maior familiaridade ou um melhor entendimento de um objeto / fenômeno, de um ambiente e de um problema da pesquisa. A pesquisa exploratória visa a enriquecer um conhecimento ainda não cristalizado sobre o tema objeto de estudo, esclarecer conceitos, evidenciar variáveis relevantes para estudá-lo, auxiliar na criação e aprimoramento de questões a serem levantadas, destacar desdobramentos e prioridades para futuras pesquisas e / ou gerar hipóteses para pesquisas descritivas ou explicativas (SELLTIZ et al., 1974 e MARCONI e LAKATOS, 2010). Uma de suas principais características é a flexibilidade para permitir uma melhor avaliação dos aspectos envolvidos.
- (2) **Pesquisa descritiva:** o objetivo desse tipo de pesquisa é a descrição precisa das características de uma situação ou fenômeno estudado, estimar a parcela de elementos da população que possuam determinada característica ou comportamento ou verificar a existência de relação entre variáveis. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador tem que saber com precisão quem e / ou o que deseja medir, quando e onde o fará, como irá fazê-lo e qual a razão pela qual irá fazê-lo. Todo o procedimento é feito por meio de observação sistemática ou com o recurso de instrumentos adequados de coleta de dados, como questionário.
- (3) **Pesquisa explicativa (causal):** indicada para estudar os fatores ou as razões que determinam ou que contribuem para explicar a ocorrência do fenômeno, estando associada à seguinte indagação: Por quê?

Oliveira (2007) inclui duas categorias de pesquisa apenas, segundo os mesmos critérios de classificação escolhidos por Gil (2002): exploratórias e conclusivas. Entretanto, segundo o critério relativo ao caráter de relacionamento entre as variáveis, Oliveira (2007) divide as pesquisas em descritivas e causais. Kinnear e Taylor (1979), sem definir qualquer critério prévio para o estabelecimento de categorias de pesquisa, consideram três tipos de pesquisa: exploratórias, descritivas e causais, sendo as duas últimas consideradas conclusivas.

Essa mesma categorização é encontrada em Selltiz et al. (1974). Nas pesquisas conclusivas descritivas, busca-se descrever as características do fenômeno em estudo, enquanto que, nas pesquisas conclusivas causais, procura-se evidenciar o relacionamento entre variáveis, as relações de causa e efeito entre elas. Os autores mencionados esclarecem que os tipos de pesquisa não são excludentes em seu uso, podendo se sobrepor em algumas situações. Assim, uma pesquisa descritiva ou causal pode ter uma etapa preliminar que é exploratória, o que inclui uma revisão bibliográfica em um projeto acadêmico.

Parasuraman (1991) sumariza algumas diferenças entre as duas amplas categorias de pesquisa – exploratória e conclusiva -, as quais são apresentadas no quadro 7.

Quadro 7 – Diferenças entre Pesquisa Exploratória e Pesquisa Conclusiva

Aspectos da Pesquisa	Pesquisa Exploratória	Pesquisa conclusiva (descritiva ou causal)
Objetivo	Geral: Gerar esclarecimento sobre o fenômeno	Específico: Gerar esclarecimento e ajudar a selecionar um curso de ação
Necessidade de dados	Vaga Difusa	Precisa Clara
Formas de obtenção	Aberta ou fechada: flexível	Bem definida Estruturada
Fonte dos dados	Parcialmente definida	Bem definida
Amostra	Relativamente pequena; seleção subjetiva para maximizar a geração de informações utilizáveis	Relativamente ampla, selecionada objetivamente para permitir a generalização dos achados
Coleta de dados	Flexível, sem procedimento estruturado	Rígida, com procedimento bem estruturado
Análise de dados	Informal, tipicamente qualitativa	Formal, tipicamente quantitativa

Fonte: Adaptado de Parasuraman (1991).

Alguns autores, como Malhotra (2006), propõem um critério alternativo de classificação, também denominado abordagem de pesquisa, levando em consideração a **natureza das variáveis pesquisadas**, agrupando as pesquisas em dois tipos: quantitativas e qualitativas.

- (1) **Pesquisa quantitativa:** caracteristicamente, é uma abordagem em que se procura medir o grau em que a variável em estudo está presente. Trata-se de uma abordagem que utiliza um método estruturado, contendo número significativo de dados representativos; os dados são quantificados, aos quais se aplicam técnicas de análise estatísticas, para descrever o fenômeno ou com o intuito de generalizar os

resultados obtidos na amostra selecionada para a população cuja característica se pretende estudar (MALHOTRA, 2006).

- (2) **Pesquisa qualitativa:** nesse tipo de pesquisa, o interesse recai sobre a identificação da presença ou ausência de algum atributo; procura-se compreender e refinar, sob o aspecto qualitativo, as razões ou motivações subjacentes a um determinado fenômeno do mundo real. A pesquisa qualitativa costuma apresentar baixo grau de estruturação, ter um caráter mais exploratório, basear-se em pequenas amostras, que impossibilitam o pesquisador de generalizações (inferências estatísticas), mas que lhe proporcionam insights e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2006). Marconi e Lakatos (2010) comentam que a pesquisa qualitativa difere da quantitativa não apenas por não empregar técnicas clássicas de inferência estatística, como também pela forma de coleta e instrumentos utilizados. Ela se baseia em um pequeno número de casos e se utiliza intensivamente de entrevistas ou análises em profundidade de documentos. Além disso, a pesquisa qualitativa requer profundidade, ao buscar entender, descrever e, sob certas circunstâncias, também explicar de diferentes maneiras os fenômenos sociais. Flick (2009) assim a exemplifica: análise de experiências de indivíduos ou grupos; exame de interações e comunicações que se desenvolvem, envolvendo indivíduos e organizações; investigação de documentos semelhantes de interações ou experiências, que revelem ser ela o tipo mais adequado de investigação para os objetivos da investigação que se pretenda realizar.

Embora haja distinção entre os dois tipos de pesquisa, quanto a determinados aspectos, Goode e Hatt (1969) afirmam que a pesquisa moderna deve rejeitar como falsa dicotomia a separação simplista entre estudos qualitativos e quantitativos.

Outro critério muito utilizado pelos pesquisadores está ligado não propriamente a um tipo genérico de pesquisa, mas à **forma de obtenção de dados primários**. Kinnear e Taylor (1979) propõem três opções de obtenção de dados, segundo esse critério: levantamento (comunicação, ou questionamento direto, segundo alguns autores); observação, quando os dados forem obtidos ou registrados sem comunicação direta com o pesquisador; experimento, quando os dados sobre a variável são obtidos a partir de uma intervenção controlada do pesquisador.

Mattar (2005) faz referência a outros critérios como: **a. escopo da pesquisa**, entendido como seu grau de amplitude ou abrangência (estudo de caso, estudo de campo e

levantamentos de campo); **dimensão da pesquisa no tempo** (ocasionais ou transversais e evolutivas ou longitudinais); **grau de controle sobre as variáveis em estudo** (experimentais – laboratório ou campo – que ocorrem simultaneamente ao fenômeno pesquisado, e *ex-post facto*, desenvolvidas após o acontecimento ter-se concretizado); **ambiente de pesquisa**: pesquisa de laboratório, pesquisa de campo e pesquisa por simulação.

3.1.2 Pesquisa Qualitativa e Estudo de Caso

Fazendo um recorte da pesquisa na modalidade qualitativa e levando em consideração os procedimentos a serem adotados nas suas diferentes etapas (coleta, análise de dados, elaboração de relatório de resultados), Creswell (1994) faz referência a quatro principais delineamentos alternativos disponíveis ao pesquisador, no âmbito das ciências humanas e sociais.

- (1) **Etnografia**: trata-se de um tipo de pesquisa qualitativa, com origem na antropologia cultura, que se concentra em grupos e culturas humanas, procurando desenvolver uma análise descritiva de sociedades, principalmente as tradicionais e em pequena escala. A técnica predominante de obtenção de dados é a observação; ela é flexível e a obtenção de dados é conseguida mediante longo convívio no campo de estudo e com interação contextual. Pode recorrer também à entrevista em profundidade.
- (2) **Grounded Theory**: também conhecida como teoria fundamentada em dados, é um método de pesquisa qualitativa mais recente em ciências sociais, de natureza indutiva e baseado na análise sistemática dos dados para a construção de uma teoria. Opera em um sentido inverso ao da pesquisa quantitativa: ao invés de começar com uma hipótese, o primeiro passo é a coleta de dados, obtidos segundo uma variedade de métodos e em múltiplos estágios. Os pontos relevantes são extraídos do texto e marcados com uma série de códigos, os quais são agrupados em conceitos semelhantes, dos quais se formam categorias. Essas categorias formarão a base para a criação da teoria ou para a formulação de uma hipótese inversa, o que é feito com a constante comparação de dados com as categorias que emergem da análise e formação de amostras teóricas de diferentes grupos com o intuito de maximizar as similaridades a as diferenças encontradas.

- (3) **Método de Estudo de Caso:** ao utilizar esse método, o pesquisador concentra-se na exploração de uma entidade ou fenômeno do mundo real – o caso -, balizado em uma delimitação de tempo e de atividade (evento, organização, grupo social, ideia, causa, programa, processo). Admite diferentes opções de coleta de dados.
- (4) **Estudos Fenomenológicos:** nesse tipo de pesquisa, estudam-se experiências humanas com o recurso de descrições detalhadas dos indivíduos que constituem o objeto da investigação. O pesquisador estabelece associações entre suas próprias experiências e a dos indivíduos pesquisados, para entendê-las.

Conclui-se do exposto que a pesquisa qualitativa apresenta uma multiplicidade de delineamentos e permite a adoção de uma multiplicidade de métodos, os quais admitem uma flexibilidade que favorece uma abordagem evolutiva e, como resultado, maior aprofundamento e detalhamento na obtenção e análise dos dados. Como premissa desse tipo de pesquisa, admite-se que a realidade não é algo preexistente, sendo construída a partir do próprio objeto do estudo, cabendo ao pesquisador decodificar o significado de um comportamento ou ação em vez de simplesmente descrevê-los. Por esses motivos, uma questão relevante na pesquisa qualitativa reside na escolha apropriada de métodos e procedimentos pelo pesquisador.

Apesar de suas vantagens para o delineamento da pesquisa, como, por exemplo, a possibilidade de colher opiniões e certas nuances relacionadas à perspectiva de pensamento dos pesquisado, alimentando o processo com informações difíceis de serem obtidas com a utilização de uma abordagem quantitativa, deve-se reconhecer, entretanto, suas limitações ou inadequações para determinados propósitos de pesquisa. Grubits e Noriega (2004) indicam como principais limitações: as medidas e suas interpretações estão sujeitas à subjetividade; possibilidade de presença de viés do observador, comprometendo a validade do estudo; impossibilidade de generalização dos resultados mediante inferência estatística; complexidade na coleta de dados, que é inerente a formas não-estruturadas de obtê-los; necessidade de experiência e posicionamento crítico do pesquisador, o qual deve atender aos requisitos de confiabilidade.

3.1.2.1 Considerações sobre o Método de Estudo de Caso

Diversos autores têm discorrido sobre o método de estudo de caso, acentuando suas particularidades e a pertinência e oportunidade de sua escolha pelo pesquisador como um importante instrumento para conduzir à compreensão de um fenômeno em sua plenitude, segundo uma concepção sistêmica. Bonoma (1985) recomenda sua utilização em pesquisas de marketing, quando o fenômeno não puder ser investigado fora de seu contexto natural, não for passível de mensuração, apresentar baixa intensidade de construção teórica e / ou estar sujeito a alta complexidade de observação. Outro autor de marketing, Gummesson (2000) também se manifesta com respeito à oportunidade de uso do método de caso, ressaltando a grande aceitação desse método para investigar problemas no campo da Administração, incluindo aí o universo acadêmico, representado por dissertações de mestrado e teses de doutorado abrangendo diversas áreas: marketing, organização, estratégia, recursos humanos. Campomar (1991) comenta também a relevância do método de estudo de caso e ressalta ser ele indicado quando não houver outra forma de descobrir relações entre as variáveis descritivas de um fenômeno, com os instrumentos e técnicas estatísticas convencionais, mas tão somente por analogias.

Dois autores que apresentaram contribuições a respeito do método de estudo de caso têm se destacado no âmbito das pesquisas acadêmicas em administração e em marketing, em particular. Yin (2005), pesquisador mais presente em trabalhos acadêmicos, define estudo de caso como uma forma de se fazer pesquisa social empírica voltada para a investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não se achem claramente definidas. É um método que se baseia em várias fontes de evidências do fenômeno investigado, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados. Eisenhardt (1989), autora igualmente consultada para fundamentar a escolha do método de estudo de caso pelo pesquisador, indica sua utilização quando se pretende atingir objetivos diversos, como descrever uma situação, testar uma teoria ou dar sustentação e embasamento ao surgimento de uma nova teoria ou nova manifestação de um fenômeno.

Recorde-se um aspecto relevante do método de estudo de caso, conforme destacado por Flick (2009) com respeito à pesquisa qualitativa: a análise em profundidade de um objeto ou grupo de objetos, representados tanto por pessoas como organizações. Sendo assim, ele é recomendado quando a pesquisa pressupõe que, ao se conhecer em profundidade como ocorre determinado fenômeno, a partir do exame de um ou poucos indivíduos / unidades, é possível levantarem-se hipóteses sobre o fenômeno em condições mais gerais.

Yin (2005) pressupõe a consideração de três elementos para a determinação de uma estratégia de pesquisa: o tipo ou natureza da questão a ser respondida; o **grau de controle do pesquisador** sobre os eventos; **grau de focalização** nos eventos atuais, em contraposição aos eventos históricos. O autor conclui que as questões “**como**” e “**por quê**” indicam a preferência pelo uso de um estudo de caso ou de um experimento, uma vez que lidam com situações operacionais que requerem um rastreamento ao longo do tempo, e não uma simples quantificação de frequências ou de incidência de observações sobre um determinado fenômeno. O quadro 8 consolida o exposto sobre as condições que determinam a opção pelo método de estudo de caso, com ênfase no processo que envolve a obtenção de informações.

Quadro 8– Condições Determinantes para Escolha de uma Estratégia de Pesquisa

Estratégia de Pesquisa	Questões de Pesquisa	Controle sobre Eventos Comportamentais	Foco em Acontecimentos Contemporâneos
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o quê, onde, quando?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quando?	Não	Sim / Não
Análise histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: adaptado de Yin (2005).

Em sua explanação sobre o método de estudo de caso, Yin (2005) aponta os tipos básicos de projetos de estudo de caso, tendo por base duas dimensões: **número de casos e foco a ser dado ao estudo**, conforme pode ser observado no quadro 9.

Quadro 9 – Tipos Básicos de Projetos para Estudos de Caso

	Projeto de Caso Único	Projeto de Casos Múltiplos
Holístico (unidade única de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Incorporado (encaixado) (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Fonte: adaptado de Yin (2005).

Yin (2005) esclarece a diferença entre estudos holístico e incorporado, afirmando que, no primeiro modelo, a unidade de análise é estudada em sua natureza global, enquanto que, no segundo modelo, são consideradas uma ou mais subunidades e níveis de análise dentro do caso, como funções, locais determinados ou processos de interesse.

Com referência ao número de casos, Yin (2005) considera que o caso único é adequado quando ele se caracterizar por ser único, raro, extremo, ou decisivo para avaliar (testar) uma teoria corretamente formulada, ou, ainda, quando for revelador de algum elemento típico do fenômeno. O autor acrescenta que o caso único é recomendado quando o interesse maior do estudo repousar no próprio caso, e prossegue, afirmando que os casos múltiplos são indicados quando o pesquisador estiver interessado em argumentos e provas mais convincentes para dar sustentação ao estudo global.

Em qualquer das situações descritas por Yin (2005), o próprio caso a ser estudado constitui a **unidade de análise**, a qual admite múltiplas dimensões em um estudo envolvendo uma determinada organização. A definição da unidade de análise – o caso, propriamente dito – deve ser consistente com o problema de pesquisa e com o fenômeno em estudo. Em casos incorporados e em organizações, as unidades de análise podem ser consideradas processos, na forma de reuniões, funções ou locais determinados. Em situações relacionadas a estudos holísticos, a unidade de análise assume uma configuração global, com o exame de um programa ou organização como um todo.

3.2 Desenvolvimento da Pesquisa Empírica

Para a descrição dos procedimentos referentes à pesquisa de campo serão apresentados, preliminarmente, três elementos: a **escolha do método**, a **escolha das unidades de análise e da organização** e a etapa prévia de **preparação para a obtenção dos dados**.

- (1) **Escolha do método**: a natureza do fenômeno (problema de pesquisa), o objetivo, o escopo e as peculiaridades da pesquisa empírica integrante desta dissertação apontaram a indicação da seguinte modalidade de pesquisa: exploratória, qualitativa. O **método do estudo de caso**, como alternativa de pesquisa qualitativa (estratégia de pesquisa) foi adotado, razão pela qual foram descritos os elementos relevantes dessa modalidade, os quais permitiram justificar a razão de sua escolha pelo pesquisador. Algumas razões adicionais dão amparo à escolha do

método de estudo, as quais reforçam a convergência para as características inerentes a essa modalidade de método:

- a. Literatura predominantemente estrangeira (americana e europeia) sobre o tema e concentrada em textos seminais, com raras exceções, como é o caso de Andreasen;
- b. Concentração de trabalhos, no Brasil, relacionados a organizações sem fins lucrativos em setores tradicionais e na esfera governamental e limitados a práticas genéricas;
- c. Ausência de estudos que tracem uma linha evolutiva do marketing voltado para o tipo de organização objeto deste estudo, partindo das diferentes correntes de pensamento teórico e culminando com a transposição de conceitos, técnicas e instrumentos de marketing, em um contexto abrangente do processo gerencial de marketing, incluindo os níveis estratégico e operacional;
- d. Escassez de estudos focados exclusivamente no marketing de causas, ideias e atrelado a um sistema de valor;
- e. Grande heterogeneidade em relação ao “produto” (causa) e ao estágio gerencial das organizações envolvidas com esse tema.

(2) **Escolha das unidades de análise:** as múltiplas atividades desenvolvidas por uma organização de causa relacionada, nos níveis estratégico e operacional, as quais envolvem o processo gerencial de marketing, constituíram as unidades de análise de caso único incorporado, as quais foram determinadas segundo a natureza do fenômeno e os objetivos da pesquisa empírica. A organização selecionada para o estudo do processo gerencial de marketing foi: **PEA – Projeto Esperança Animal**. As subunidades de análise (atividades de marketing) foram estabelecidas seguindo a lógica de apresentação do embasamento teórico referencial discutido na seção precedente:

- a. Processo gerencial de marketing, no nível estratégico: segmentação e posicionamento.

- b. Principais atividades do processo gerencial de marketing, no nível operacional (gestão dos recursos): distribuição /“venda” / captação de recursos e comunicação.
- c. Uso da Internet como instrumento da gestão integrada de marketing

(3) Preparação para a obtenção de dados: protocolo de pesquisa

A coleta de dados, em um estudo de caso, que, caracteristicamente, envolve um procedimento semiestruturado e flexível, apresenta um grau de complexidade que requer alguns cuidados preparatórios, para não comprometer todo o processo, dentre os quais Yin (2005) recomenda a elaboração de um **protocolo**. Segundo o autor, o protocolo do estudo de caso não é apenas um instrumento para atender certas formalidades; ele contém procedimentos e regras gerais a serem seguidas, constituindo uma dos principais mecanismos para aumentar a confiabilidade da pesquisa, servindo de guia de orientação para o pesquisador administrar o estudo. O protocolo deve incluir: a. visão geral do projeto; b. procedimentos de campo, como formas de acesso aos dados, fontes de informação; c. questões a serem abordadas; d. guia para o relatório final do estudo. No **apêndice 1**, encontra-se o protocolo adotado na pesquisa de campo.

3.2.1 Caracterização da Organização

Esta subseção se destina à caracterização da organização estudada: PEA - Projeto Esperança Animal – PEA. Inicia-se com o histórico da organização e completa-se com dados descritivos de seu funcionamento e principais atividades desempenhadas no âmbito de sua missão e objetivos.

3.2.1.1 Histórico da Organização

A PEA é uma organização civil, privada, sem fins lucrativos, que surgiu a partir de um grupo de pessoas liderado por Ana Gabriela, grande admiradora de animais independentemente da espécie e preocupada com algumas questões ligadas ao bem-estar

animal, as quais, cotidianamente, são afetadas por algum tipo de maus tratos. Ana Gabriela começou a aproximar pessoas com a mesma preocupação.

Em meados de 2001, um grupo de pessoas começou a se reunir periodicamente, em bares da cidade de São Paulo, com o intuito de arrecadar recursos destinados a ajudar abrigos de animais abandonados ou instituições que lidassem com o mesmo problema. Rapidamente, observaram pouca efetividade nas ações empreendidas, pois, por um lado trazia certo conforto para quem era ajudado naquele momento, mas, por outro lado, as causas da superpopulação dos abrigos, o abandono em massa de animais nas ruas e o comércio ilegal indiscriminado que ocorria na cidade, continuavam colaborando para que as condições financeiras e operativas dos abrigos de animais continuassem deficientes e deficitárias.

A partir dessa constatação, algumas pessoas desse grupo procuraram traçar outro direcionamento para seus esforços de ajuda.

Verificou-se que a maioria dos abrigos e de outras organizações de proteção ao animal enfrentava praticamente os mesmos problemas: superpopulação de animais abrigados, excesso de demanda para recolhimento e recebimento de animais, abandono de ninhadas em suas portas, dificuldades financeiras por falta de fontes de financiamento, inexistência de parcerias com fundações ou poder público e, ao mesmo tempo, existência da obrigatoriedade legal das prefeituras de cumprir esse papel. Movido por esse cenário, o grupo decidiu atuar diretamente nas principais causas e não mais nas consequências do problema.

Após alguns militantes terem deixado o grupo, o pessoal remanescentes decidiu então fundar uma entidade sem fins lucrativos para lidar de forma organizada com os problemas recorrentes: PEA – Projeto Esperança Animal.

Atualmente, Ana Gabriela, que, além de médica veterinária também é formada em desenho industrial e comunicação visual, iniciou estudos para o desenvolvimento da logomarca.

Em 2003, a entidade foi formalizada e instituída legalmente, iniciando sua operação de forma oficial e regular.

A intenção da entidade, originalmente, foi atuar nas causas do problema e essas causas foram então identificadas de forma mais efetiva, destacando-se as relacionadas a seguir: a. alienação do poder público municipal que, em tese, é o responsável legal em amparar os animais de rua; b. falta de recursos públicos e privados para manutenção de abrigos; c. pouca ou nenhuma profissionalização das entidades que militam em prol da causa; d. falta de

credibilidade dessas entidades perante a sociedade; e. desconhecimento da população com relação aos reais problemas enfrentados pelos animais e as consequências dessa realidade para a saúde dos humanos; f. falta de conhecimento da população sobre como cada cidadão poderia ajudar a mudar quadro vigente, sem grandes esforços ou investimento.

Diante desse cenário, o grupo decidiu atuar então em frentes distintas:

- a) Conscientização da sociedade com relação aos problemas e, principalmente, o que cada um pode fazer para amenizar o sofrimento dos animais;
- b) Atuação próxima e incisiva junto às prefeituras para que elas passassem a atuar conforme suas obrigações;
- c) Aproximação ao poder legislativo, para que leis fossem criadas permitindo melhor atuação das entidades e exigindo mudança de postura das empresas e prefeituras;
- d) Elaboração de campanhas para mobilização de ativistas, objetivando atingir efeito multiplicador;
- e) Estruturação de uma administração profissional da entidade, visando à estabilidade e perpetuidade.

Em meados de 2005, a entidade alcançou a qualificação de OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, fornecida pelo Ministério da Justiça. Uma série de documentos e controles foram instituídos para alcançar essa qualificação. A busca da qualificação de OSCIP tinha por objetivo ajudar na captação de recursos tendo em vista os incentivos fiscais que essa qualificação possibilitaria. Na prática, a entidade não conseguiu viabilizar captações de recursos a partir dessa qualificação, pois os incentivos fiscais não se mostraram atrativos para o setor privado. Dessa forma, o título de OSCIP passou a ser utilizado apenas para demonstrar a seriedade dos controles financeiros, fiscais e contábeis da entidade.

Com a aproximação do poder público, principalmente na capital paulista, a PEA forneceu alternativas para a recolocação de animais recolhidos das ruas mediante uma ferramenta chamada **Quero Um Bicho**. Além de promover feiras de doações de animais e ajudar em campanhas realizadas por outras ONGs dentro do Centro de Controle de Zoonoses de São Paulo, a PEA também participou ativamente de um grupo intitulado Comissão de Proteção Animal da Cidade de São Paulo. Esse grupo foi responsável por significativas mudanças na gestão do Centro de Zoonoses do município.

Tendo em vista o modelo adotado pelo poder municipal, na gestão do patrimônio público, a PEA reorganizou seu estatuto, conselhos fiscal e administrativo, instituiu um conselho consultivo e passou a buscar a qualificação de OS – Organização Social na cidade de São Paulo. Essa qualificação, que ainda está tramitando nas secretarias do município, permitirá que a entidade firme contratos de gestão com a prefeitura e passe a gerir equipamentos públicos.

Esses caminhos não tiraram o foco da entidade de desenvolver individualmente cada cidadão em busca de uma mudança de comportamento, mas permitirá que a experiência da PEA, quanto aos cuidados com animais, seja transferida para que o poder público concedente possa cumprir suas obrigações, impostas pela legislação. Esse é considerado um projeto piloto dentro da entidade e, se o resultado for positivo, a PEA irá transferir tecnologia para outras cidades também.

3.2.1.2 O Ambiente de Atuação da PEA

A PEA atua em uma causa que costuma ser chamada por alguns de “defesa animal”; outros a denominam “defesa dos direitos dos animais”, ou, ainda, de “proteção de animais”. Trata-se de um segmento muito novo do Terceiro Setor, como incipiente nível de formalização e com grande quantidade de particularidades.

O ambiente dessas entidades se caracteriza pela multiplicidade e quantidade de animais e pela extensa lista de problemas, como:

- a) Captura e comércio de animais silvestres, também chamado Tráfico de Animais;
- b) Utilização de animais em circos;
- c) Animais em Rodeios, Touradas e afins;
- d) Extração de peles de animais para vestuários;
- e) Captura e morte de animais errantes, conhecida como “carrocinhas”;
- f) Testes científicos em animais, esses divididos em testes para aprovação de produtos junto aos órgãos controladores (ANVISA) e testes para descobrimento de novas drogas;
- g) Comércio indiscriminado de animais de estimação;
- h) Manutenção de aves em gaiolas;
- i) Caça e Pesca predatória;
- j) Extinção de espécies;

Algumas entidades formais, que atuam em defesa dessa causa, optam em se concentrar em um problema específico. Por exemplo, a entidade SOS Fauna atua exclusivamente com aves, na ponta final do Tráfico de Animais, recepcionando os animais apreendidos pelas forças policiais e, na medida do possível, promovendo a readaptação e soltura destes animais na mesma região em que foram retirados da natureza.

Já o Clube das Pulgas ou o Quintal de São Francisco atuam diretamente na questão dos animais errantes, cães e gatos recolhidos das ruas, combatendo a superpopulação, atuando com as prefeituras para promoção de campanhas de esterilização e controle reprodutivo, mantendo abrigos e promovendo a recolocação de animais retirados das ruas.

Instituto Nina Rosa e Focinhos Gelados atuam fortemente com palestras em escolas e promovem a distribuição de materiais educacionais voltados para crianças.

Rancho dos Gnomos é um santuário que abriga animais exóticos e silvestres apreendidos pelo Ibama ou Polícia Militar / Florestal: leões, tigres, cães, aves e outros, a maioria provenientes de circos e em precária condição de saúde.

A entidade Natureza em Forma opera intensamente com campanhas de doação de animais provenientes do Centro de Controle de Zoonoses de São Paulo e de abrigos de outras entidades.

No Brasil, existem muitas e diversificadas entidades que tentam agir para reduzir ou eliminar os problemas enfrentados pelos animais.

Nesse contexto ambiental, a PEA entendeu que deveria se posicionar de forma diferente, não atuando no último elo da cadeia do problema, mas sim em suas causas. Por esse motivo, a entidade inclui em sua missão abordar todos os temas que envolvem algum tipo de maus tratos aos animais, tendo por foco seu bem-estar, sempre com o propósito básico da conscientização dos diferentes segmentos da sociedade e procurando indicar alternativas de consumo, entretenimento e tratamento.

3.2.1.3 Ações de Campo

Mantendo atitude e postura de conscientização da sociedade, ou, mais particularmente, do consumidor e/ou responsável pelo animal, a PEA tem promovido inúmeras ações ao longo

de seus anos de existência, das quais se destacam as seguintes, mais representativas, que incluem atividades tópicas e contínuas:

I. Apresentações Educativas em *Slides*

Pode-se considerar essa ação como o marco inicial da entidade e até mesmo o marco inicial da utilização de imagens reais para divulgação dos problemas relacionados aos maus tratos aos animais, base da causa abraçada. As imagens utilizadas nas apresentações são reais e chocantes, sendo que, até então, costumavam ser escamoteadas e omitidas da população. A utilização da Internet e a diferenciação das apresentações, na época em que foram lançadas, meados de 2003, possibilitou uma rápida disseminação entre os internautas e foi um importante propulsor na divulgação da PEA para angariar simpatizantes da causa defendida. Foram ao todo nove temas que envolvem situação de crueldade com animais: testes em animais; animais em rodeios; extração de peles; rinhas; carrocinhas; animais de tração; animais em circo; animais para consumo e farra do boi.

II. Panfletos e Vídeos Educativos

Os temas de atuação da PEA foram abordados e disseminados por meio de panfletos e disponibilizados no *site* da entidade, para *downloads*. O intuito é que os ativistas baixem o arquivo, imprimam os panfletos em suas casas e os distribuam para seu círculo de influência, com o objetivo de despertar a reflexão das pessoas para os problemas e para a causa defendida.

Até junho de 2013, foram realizados mais de 100 mil *downloads* desses panfletos, sendo o tema testes em animais o mais procurado, conforme se observa na tabela 4:

Tabela 4 - *Downloads* dos panfletos mais baixados por internautas

Tema	Quantidade de <i>downloads</i>
Testes em animais	31.919

Conscientização (todos os temas)	12.356
Animais em Circos	9.115
Peles de Animais	9.082
Maus Tratos – animais domésticos	7.641
Farra do Boi	5.878

Fonte: dados extraídos de arquivo da PEA

Os panfletos possuem imagens fortes, com cenas reais de maus tratos, conforme se observa nos exemplos abaixo:



Ilustração 1 - Panfleto destacando teste em animais, na Natura

Esse panfleto foi desenvolvido na época em que a empresa Natura realizava testes em animais e foi o início da campanha que a PEA empreendeu contra a realização dos testes na indústria de cosméticos. A entidade e seus integrantes, bem como consumidores em geral, ficaram com um sentimento de frustração quando a empresa assumiu realizar testes em animais, em contradição com posicionamento da marca: empresa ambientalmente correta. O panfleto foi divulgado na página inicial do *site*, tendo sido amplamente divulgado por e-mails, em *sites* de outras ONGs e em blogs relacionados à causa, ou mesmo em páginas pessoais de simpatizantes.

Em 2009, quando a empresa Natura anunciou ter abolido completamente os testes em animais, em toda sua cadeia produtiva, a PEA alterou o *slogan* da campanha de “a Natura” para “algumas empresas” alterando também o foco que era dado a apenas uma empresa, passando para todas as empresas que ainda realizavam testes em animais.



Ilustração 2 - Panfleto destacando teste em animais

Panfletos foram colocados no *site* da PEA, incentivando seus ativistas a baixar e disseminar. Exemplo de panfleto foi o chamado pela entidade de “Panfleto de conscientização”; seu objetivo foi divulgar a existência da Lei de Crimes Ambientais, existente desde 1998, mas pouco se divulgada e menos ainda era aplicada em situações de maus tratos.

CUIDE BEM DO SEU ANIMAL - SEJA ELE QUAL FOR

ANIMAIS CAPTURADOS PELA CARROCINHA: TORTURA, SUPERLOTAÇÃO, CANIBALISMO, MORTE

MALTRATAR ANIMAIS É CRIME PREVISTO EM LEI!

Praticar maus-tratos contra animais é crime previsto no art. 3º do Decreto Federal 24.645/94.

- Se você presenciar alguém abandonando ou mal-tratando um animal, você deve denunciá-lo à delegacia!
- Se você maltratar ou abandonar um animal você estará cometendo um crime e poderá ser condenado por isso!

EXEMPLOS DE MAUS-TRATOS:

- Abandono de animais;
- Envenenar, golpear, agredir fisicamente ou mutilar um animal;
- Manter animal trancado em locais pequenos ou sempre preso a correntes;
- Manter animal em lugar sem higiene;
- Utilizar animal em shows que possam lhe causar pânico ou estresse;
- Não procurar um veterinário se o animal adoecer.

PROCURE UM VETERINÁRIO E CASTRE O SEU ANIMAL!

Você estará fazendo um bem para a saúde dele. Estará evitando crias indesejadas e futuros abandonos.

Exemplos:

- Uma cadela e seus filhotes podem gerar em 6 anos, até 73.000 cães.
- Uma gata e seus filhotes podem gerar em 6 anos, até 240.000 gatos.
- Não há lares para tantos animais assim, por isso CASTRE O SEU BICHINHO!

POSSE RESPONSÁVEL!

- Antes de ter um animal saiba que cães e gatos vivem em média 12 anos.
- ADOTE um animal de rua, você estará ajudando uma vida!
- VACINE regularmente seu animal.
- CASTRE os machos e as fêmeas.
- NUNCA bata em seu animal, ele sente dor.
- ABRIGUE seu animal da chuva, do sol e do frio.
- NUNCA deixe seu animal sem água ou comida!
- NÃO deixe seu animal preso a correntes!
- IDENTIFIQUE SEU ANIMAL: Coloque coleira com plaqueta, com o seu nome, endereço e telefone.

O QUE ACONTECE COM UM ANIMAL ABANDONADO

- Passa fome, sede e frio.
- É vítima de atropelamentos, espancamentos, estupro e mutilações.
- Quando vai para a carrocinha, é morto de forma cruel!
- NÃO ABANDONE - ISSO É CRIME PREVISTO EM LEI.
- DENUNCIE - ISSO É UM ATO DE CIDADANIA.

DIGA NÃO À CRUELDADE - JUNTE-SE A NÓS NESTA LUTA

PEA
WWW.PEA.ORG.BR

Ilustração 3 - Panfleto de conscientização

Com relação aos circos e seus maus tratos aos animais, foi lançado um panfleto abordando os bastidores das tendas e o tratamento cruel que a PEA acredita ser dispensado para a maioria dos animais. O panfleto traz um alerta, lembrando que os maiores e melhores circos do mundo não utilizam animais e incentiva as pessoas a deixarem de frequentar circos que utilizem animais em seus espetáculos.



Ilustração 4 - Panfleto de animais em circos

Os temas abordados nos panfletos foram também transformados em Vídeos, classificados por uma entidade de vídeos educacionais, para que os ativistas também possam distribuir por e-mail aos seus deferentes grupos de contato.

Os vídeos estão publicados no YouTube e divulgados nas páginas do *site* da PEA e em algumas campanhas enviadas por e-mail marketing. Até junho de 2013, os vídeos foram acessados por mais de 485 mil internautas; os mais acessados estão relacionados na tabela 5:

Tabela 5: Acessos aos Vídeos da PEA, no YouTube

Título	Quantidade de <i>Downloads</i>
Rinha de Galos em Embu	227.445
Gato Preto é Tudo de Bom	51.475
Não Compre Bichos - Adote	35.474
PEA - Motivacional	35.298
PEA – Faça a Diferença	21.914

Fonte: dados extraídos de arquivo da PEA

III. Lista Nacional de Empresas que Testam e não Testam em Animais

A entidade acredita que o tema onde a decisão do consumidor alcança mais resultado é com relação à utilização de animais em testes de segurança de produtos. Como já abordado nos panfletos ilustrados anteriormente, existem empresas que utilizam animais para testes de irritabilidade cutânea, irritabilidade ocular, doses letais dentre outros. Entretanto, empresas do mesmo segmento de clientes, que comercializam produtos concorrentes diretos, realizam testes tão eficazes para comprovar a segurança de seus produtos, mas sem utilizar animais.

A legislação já considera crime a utilização de animais em testes científicos, quando existem alternativas para isso, desde 1998. Por outro lado, a fiscalização praticamente inexistente, e algumas empresas continuam fazendo uso de animais; a entidade acredita que, possivelmente, isso seja feito por questões de redução de custos baixo.

Diante do panorama descrito, a PEA desenvolveu duas listas de empresas baseadas em realização de testes em animais. Uma lista compreende empresas que TESTAM em animais e a outra é lista as que NÃO TESTAM em animais.

A resposta com relação aos testes foi obtida das próprias empresas, a partir de um questionamento simples. Um consumidor entra em contato com a empresa e pede a confirmação de que seus produtos são seguros. Em resposta a esse questionamento, as empresas respondem com ênfase aos testes realizados, sendo possível evidenciar se foram

realizados com a utilização de animais ou não. A partir daí, as empresas são incluídas em uma das listas.

Com o passar do tempo, as respostas das empresas passaram a não deixar claro o tipo de teste que foi realizado e a credibilidade da lista poderia ficar comprometida. Por esse motivo, em 2010, a PEA decidiu manter apenas a lista de empresas que não Testam em animais e, para entrar na lista, a empresa deveria enviar declaração específica, assinada por seu representante legal e formulário preenchido, especificando sobre os testes que são realizados, além de se comprometerem com relação à não utilização de animais.

As listas da PEA tornaram-se referência entre ativistas e empresas, principalmente aquelas que não testam animais, sendo amplamente divulgadas por outras ONGs, *sites* de notícias, blogs etc. Apenas no *site* da PEA as listas de empresas que testam e não testam animais foram intensamente acessadas, conforme mostrado na tabela 6:

Tabela 6: Quantidade de Acessos nas páginas do site www.pea.org.br

Tema	Quantidade de Downloads
Empresas que não fazem testes em animais	356.340
Empresas que fazem testes em animais	253.534
Fotos de testes em animais	194.709
Descritivo sobre os testes (índice)	163.003

Fonte: dados extraídos da PEA

IV. Lista de Compras PEA

Como resultado da repercussão da divulgação das empresas que realizam testes em animais, e das que não realizam, a PEA decidiu disponibilizar uma lista inédita de produtos não testados em animais. A lista é baseada nas empresas que **NÃO TESTAM EM ANIMAIS** e atualizada permanentemente. Não se trata de uma lista baseada nas composições dos produtos, sendo possível encontrar nela produtos que tenham em sua composição derivados de origem animal como leite, mel etc. A lista concentrou-se em relacionar os produtos que, de acordo com os fabricantes, não foram testados em animais em nenhuma fase de sua cadeia de

desenvolvimento, desde a fabricação de matérias-primas até a aprovação do produto final. A lista de compras contava, até junho de 2013, com 160.956 acessos de internautas.

V. **Protesto *on-line***

A Internet é a ferramenta que figura como base essencial da comunicação da entidade com seus públicos de interesse e de incentivo para que as pessoas se manifestem, fazendo parte de seu DNA. Desde sua fundação, a PEA elabora campanhas para que os adeptos, ativistas ou simpatizantes, possam protestar pela Internet sobre um tema específico. Normalmente, esses protestos atingem resultados muito convincentes. Dos protestos *on-line* já realizados, três deles foram destacados por sua repercussão e pelos resultados alcançados: a. protesto contra rodeios, que conseguiu a retirada de oito grandes patrocinadores dos rodeios de Barretos; b. campanha sobre a lista de animais silvestres que o IBAMA queria autorizar para comércio; c. protesto contra testes em animais, que incentivou a empresa Natura a antecipar o fim dos testes em animais nos seus produtos.

As campanhas mencionadas apresentaram resultados expressivos. O impacto nos organizadores de rodeios foi tão grande que, em 2009, a PEA foi alvo de uma ação judicial ingressada por “Os Independentes”, clube que organiza o maior rodeio do país, tendo em vista que os grandes patrocinadores do evento cancelaram seus contratos, causando a evasão de milhões de reais do orçamento do evento. A Natura passou a analisar alternativas para extinguir o uso de animais para testes dos seus produtos e matérias-primas. E o IBAMA, após receber milhares de e-mails de internautas, decidiu suspender o processo e refazer a consulta em outros termos.

A seguir são apresentadas ilustrações utilizadas nas campanhas *on-line*:



Ilustração 5 - Campanha contra rodeios



Ilustração 6 - Campanha contra rodeios

Esses *slides* compunham um *banner* animado onde o *slogan* formava a frase: “Quem patrocina e apoia rodeios, também tortura o bicho”. Ao clicar no *banner*, o internauta era direcionado para uma página que descrevia o tratamento recebido pelos animais e os apetrechos utilizados para fazer o boi apresentar comportamento selvagem durante as provas, como o sedem e as esporas. Nessa página, o visitante era incentivado a identificar, dentre os patrocinadores desse tipo de evento, relacionados na campanha, as empresas que lhe prestavam serviços ou fabricavam produtos de seu consumo habitual. Após identificá-las, a PEA incentivava que o simpatizante trocasse de fornecedor e, principalmente, comunicasse a empresa patrocinadora de que ele deixaria de consumir seus produtos ou serviços pelo fato de a empresa patrocinar esse tipo de evento, o qual resultava em promover maus tratos a animais.



Ilustração 7 -: Campanha contra a legalização do comércio de animais silvestres

O *banner* da ilustração 7 foi utilizado para divulgar a campanha contra a consulta pública realizada pelo IBAMA, visando a aprovar uma lista de animais silvestres que passariam a ser comercializados legalmente em lojas do ramo. A PEA mobilizou internautas para se manifestarem contrariamente, pedindo que o IBAMA atuasse para que nenhum animal silvestre fosse vendido em Pet Shops.

O texto da campanha foi utilizado para a criação de um e-mail marketing e direcionava os internautas ao preenchimento de um formulário *on-line*, nos moldes de um abaixo assinado. Os internautas preenchiam dados como nome completo, e-mail, cidade onde morava e votava, idade, bem como número de documento pessoal para validar a ação. Ao preencher todos os dados, habilitava-se o botão enviar e, ao clicar neste botão, era disparado um e-mail ao gabinete do Presidente do IBAMA, ao gabinete do Presidente da República e aos deputados federais, com os dizeres contrariando tal ação do IBAMA e indicando apenas o primeiro nome e a cidade do manifestante. Após o término da campanha, a PEA gerou um arquivo digital com todas as informações dos mais de 50 mil participantes e anexou em uma representação oferecida ao Ministério Público Ambiental.

VI. Casos Investigados

O recebimento de denúncias de todos os tipos e de qualquer parte do Brasil faz parte da rotina da entidade. As denúncias são triadas de acordo com os tipos de relatos, consistências nas informações, identificação dos denunciantes e outros fatores que permitem que a entidade analise o caso. Após essa primeira análise, a PEA pode atuar diretamente na verificação das denúncias ou retornar ao denunciante, instruindo passo a passo tudo o que deve ser feito para que o problema seja resolvido. A maioria das denúncias refere-se a maus tratos cometidos por vizinhos aos seus animais domésticos. A principal ação é orientar os proprietários; em um segundo momento providencia-se a entrega de uma notificação extrajudicial que explica todos os direitos e deveres do indivíduo faltoso, levando também os exemplos de crimes e as penas previstas em lei, e, por último, caso nenhuma das opções tenha surtido efeito, o denunciante recebe toda orientação para acionar o policiamento e resgatar o animal vítima de maus tratos.

Os casos considerados mais graves ou de difícil atuação de um cidadão comum, como os que envolvem animais de grande porte, ou problemas com empresas e comércio, a PEA faz uma investigação prévia para verificar tanto a veracidade da denúncia quanto o enquadramento da situação perante a legislação vigente. A partir dessa primeira análise, a entidade aciona o policiamento ambiental da região e organiza todo o aparato necessário na retaguarda da ação para poder amparar os animais, prestar os atendimentos médicos veterinários necessários e abrigar os animais enquanto o processo judicial transcorre. No geral, os animais são apreendidos pela polícia e a entidade figura no processo como depositária, devendo prestar todos os cuidados necessários para garantir o bem-estar dos animais apreendidos até que o processo seja transitado em julgado. Até o presente, nenhum animal foi devolvido aos seus antigos donos agressores, por decisão da justiça.

Os casos mais marcantes foram de maus tratos ocorridos dentro de órgãos municipais de controle de zoonoses. Foi relatado, ainda, o caso de interdição judicial de um estabelecimento comercial, situado em uma cidade da grande São Paulo, o qual vendia irregularmente um veneno conhecido por “chumbinho”. Outro relato faz referência à apreensão de 11 cavalos, mantidos em situação precária, de sofrimento e em ambiente de falta de higiene. Outro caso de apreensão foi o de um casal de jumentos, mantidos em condição de maus tratos. Também mencionada foi a identificação de produtos com pele de animais vendidos por uma grande rede varejista como se fossem sintéticos. Houve, ainda, o resgate de

dois cavalos que vagavam em plena cidade de São Paulo, colocando em risco os veículos e seus ocupantes, e cujo dono não foi identificado (animais considerados abandonados).

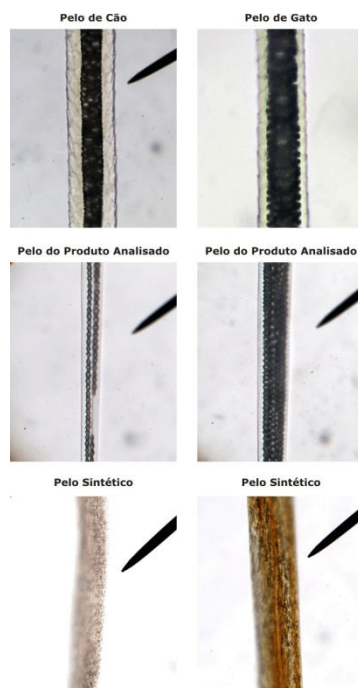


Ilustração 8 - Laudo fotográfico dos produtos naturais vendidos como 100% poliéster

VII. Manifestação contra Vivisseccção e Testes em Animais na Santa Casa

A PEA tem organizado e dirigido muitas manifestações com diferentes focos relativamente a questões específicas que envolvem a causa abraçada. Como exemplo, cite-se a

manifestação direcionada ao repúdio ao Uso de Animais em programas de aprendizagem cirúrgica, em Faculdades de Ensino, o qual reuniu mais de 500 manifestantes.



Ilustração 9 - Manifestação contra vivisseccção e testes em animais, na Santa Casa

VIII. ManiFestaShow Animal

Manifestação de maior porte realizada pela entidade, a ManiFestaShow Animal, abordando todos os temas que a entidade atua, exigindo respeito pelos animais de forma geral, realizada na Avenida Paulista, em frente ao vão do MASP, reuniu mais de 5.000 pessoas. Foi um evento inédito e o maior já realizado em prol dos animais, no Mundo, até então. O evento contou com a participação de autoridades públicas, celebridades e técnicos de entidades não governamentais, nacionais e internacionais, que palestraram para o público presente. Esse evento foi amplamente divulgado pela imprensa.



Ilustração 10 - Manifestação exigindo respeito aos animais, Avenida Paulista

IX. Campanha Natal Animal

A Campanha Natal Animal destinou-se à arrecadação de ração para cães e gatos carentes. Foram arrecadadas mais de oito toneladas de ração, as quais foram distribuídas para

entidades de proteção animal e protetores independentes que atuam com abrigo de animais resgatados. Mais de 1500 animais foram beneficiados.



Ilustração 11 – Campanha Natal Animal, de arrecadação de ração

X. Campanha SOS Bengalina

Campanha SOS Bengalina teve por objetivo a arrecadação de recursos para a construção de novo recinto para o tigre chamado Bengalina, um tigre de Bengala, o qual vivia na entidade Rancho dos Gnomos, em um recinto muito pequeno para seu porte e tipo de animal. A campanha atingiu todos os objetivos esperados em poucos dias de ação.



Ilustração 12 – Campanha de captação de recursos para novo recinto para Bengalina

XI. Protesto Contra o Uso de Peles de Animais

Foi realizado um evento educativo, em formato de protesto contra o uso de peles de animais em vestuário, na cidade de Campos do Jordão/SP, com a finalidade de informar e conscientizar a população de que o uso de peles de animais na indústria de confecção é uma prática cruel, retrógrada e desnecessária. O evento foi realizado durante as férias e com a

cidade cheia de turistas. As rádios locais cobriram o evento e transmitiram ao vivo entrevistas com os participantes. Muitas pessoas e até mesmo algumas lojas da região se posicionaram a favor da campanha e contrários ao uso de peles de animais.



Ilustração 13 - Campanha de conscientização contra uso de peles de animais em vestuário

XII. Protesto Contra Circos que Usam Animais nos Espetáculos

Um evento contra circos que usam animais em seus espetáculos contou com 70 ativistas, que se reuniram na Praça Florestan Fernandes, em São Paulo, próximo ao local em que esteve instalado o Circo Stankowich. Na ocasião, a legislação ainda dava margem a utilização de animais em circos, pois havia a necessidade de interpretar se o animal estava ou não sofrendo maus tratos. O evento tinha por objetivo esclarecer aos pais que estavam levando suas famílias aos circos, qual o real tratamento que os animais recebem nos bastidores e elencar uma série de alternativas para o entretenimento da família, sem que fosse necessário financiar circos que usassem animais. Muitas pessoas desistiram de entrar no circo e apoiaram a ação.



Ilustração 14 – Manifestação de protesto contra uso de animais em circos

XIII. Protesto Contra Crueldades com os Gatos do Centro de SP

Gatos que viviam no centro da cidade de São Paulo estavam sendo envenenados e mortos com crueldade, a PEA reuniu mais de 90 ativistas, na Praça da República, para protestarem e conscientizarem sobre as atrocidades ocorridas com os gatos naquela região. A atenção das autoridades foi chamada e o policiamento reforçado a fim de evitar a situação e garantir que a violência não se agravasse.



Ilustração 15 – Manifestação contra crueldades com gatos

XIV. Campanha de Reconhecimento de Pets

O objetivo da campanha "Reconhecimento de PETs" foi obter uma visão de como funcionam os estabelecimentos do tipo Pet Shop. Os três primeiros participantes que mais cadastraram estabelecimentos do gênero foram premiados. Essa ação foi uma pesquisa de marketing, elaborada por ativistas a partir de um questionário estruturado e um roteiro apontando pontos importantes para serem observados no estabelecimento. Foram recebidos 46 questionários completos e, a partir daí, foi possível gerar certas estatísticas para direcionar as ações da entidade, principalmente com relação ao comércio ilegal de animais silvestres e exóticos, bem como sobre as condições de manutenção dos animais domésticos destinados ao comércio.



Ilustração 16 – Campanha “Reconhecimento de PETs”

XV. Protesto Contra Uso de Peles de Animais – SPFW

Esse evento chamou amplamente a atenção da imprensa internacional, pois foi realizado com 50 ativistas e, dentre eles, 05 garotas se fantasiaram de animais segurando cartazes de alerta contra o uso de pele na moda. O evento ocorreu no Parque do Ibirapuera durante a SP Fashion Week, em São Paulo.



Ilustração 17 – Manifestação de protesto contra uso de peles de animais - SPFW

XVI. Visita à Câmara de Vereadores de São Paulo e cidades do interior

Em atividade de pressão a autoridades municipais, a PEA comparece com certa frequência às Câmaras Municipais, distribuindo material informativo e justificando a importância da criação de leis como a de animais em circos, venda ilegal de animais nas ruas, comércio de animais com capacidade reprodutora e diversos outros pontos que podem ser coibidos com leis municipais.

XVII. Participação em Comissões

Membros da entidade participam de comissões formadas por técnicos, a fim de produzir documentos como normas e procedimentos ou mesmo documentos de reivindicações para que o poder público atue com exatidão nas funções que envolvem controle de zoonoses ou fiscalização do comércio clandestino nas ruas da cidade..

XVIII. Eventos de Aproximação de Ativistas e colaboradores da PEA

A PEA tem promovido encontros de ativistas e colaboradores, discutindo temas correlatos à causa do bem-estar animal, em diversos locais de São Paulo, em cidades do interior e também em outros estados. Como resultado, tem conseguido fortalecer a união entre seus membros e colher subsídios para definir os passos futuros da entidade.



Ilustração 18– Encontro de ativistas e colaboradores, em São Paulo



Ilustração 19 – Encontro de ativistas e colaboradores, com agenda específica



Ilustração 20 – Encontro de ativistas e colaboradores com agenda estratégica

XIX. Cancelamento do Rodeio Mirim na Cachaçaria Pompeia

Juntamente com outros manifestantes, a PEA participou do cancelamento da realização do rodeio mirim na Cachaçaria Pompeia, em São Paulo. Foi entregue ao responsável pelo estabelecimento uma cópia da lei municipal que proíbe a realização de rodeios no município de São Paulo.

XX. Intervenção no Curso Laparoscopia do Hospital Sírio Libanês

Tendo em vista que, tecnicamente, a utilização de animais em cursos de laparoscopia é um procedimento ultrapassado e com diversas alternativas de ensino disponíveis, a PEA, juntamente com um vereador do município de Campinas, entrou em contato com a Coordenação do Hospital Sírio Libanês, em São Paulo, a fim de impedir o extermínio de porcos realizado durante o curso de Laparoscopia. Após essa intervenção, foi garantido pela direção do Hospital que nenhum animal seria utilizado.

XXI. Cancelamento de Rodeio em São Bernardo do Campo - ABC/SP

A PEA impediu, em setembro de 2006, que fosse realizado um rodeio na cidade de São Bernardo do Campo (ABC/SP), durante a Procissão dos Carroceiros. Com o apoio da Polícia Civil e de ativistas, os organizadores do rodeio tomaram ciência da ilegalidade do evento.

XXII. Fechamento de Feira de Filhotes em São Bernardo do Campo - ABC/SP

A PEA, com o apoio da Polícia Militar e da Polícia Ambiental, fechou uma feira de filhotes que acontecia todos os finais de semana no Naturalli Garden Center, em São Bernardo do Campo (ABC/SP). Os animais estavam expostos ao sol, a uma temperatura de quase 40°C, sem água e sem cuidados. A Polícia lavrou o flagrante e a feira foi fechada.

XXIII. Giovanna Baby e o Selo PEA

A Giovanna Baby, importante marca nacionalmente reconhecida, passou a utilizar o selo de recomendação da PEA em suas embalagens, o qual serve para atestar que o produto é recomendado, por não ser testado em animais. Essa preocupação cresce entre os consumidores e, aos poucos, ganha espaço nas grandes empresas. Se tiver o **selo da PEA**, o **consumidor** saberá que **o produto não é testado em animais**. Quando a empresa obtém o selo, a PEA emite em seu *site* uma recomendação de divulgação e de envio de mensagem de apoio ao SAC da empresa.



Ilustração 21 – Recomendação de produto de empresa que obtém o selo da PEA

XXIV. *Site QueroUmBicho*

Para incentivar a adoção de animais resgatados, a PEA criou o *site* QueroUmBicho (www.queroumbicho.com.br) O QueroUmBicho foi criado com escopo amplo e, posteriormente, reformulado. Atualmente, está direcionado exclusivamente aos animais de carrocinhas. Todo e qualquer órgão público, em território nacional, poderá solicitar sua senha de acesso para anunciar os animais disponíveis para doação. O objetivo é direcionar os esforços para o resgate e adoção de animais que estão no “corredor da morte”. O projeto foi elaborado para que todas as ONGs e pessoas físicas participem, além dos estabelecimentos comerciais, que poderão figurar como ponto de divulgação de animais, tudo isso utilizando a Internet. O uso do projeto é gratuito para o município, e a decisão de uso é meramente administrativa, ou seja, todo órgão público responsável pelo trato com animais pode utilizar

essa ferramenta. O interessado por um animal será orientado a entrar em contato diretamente com o órgão responsável pela doação.

A PEA criou, em complemento, o Fórum de Doação e Adoção QueroUmBicho (www.forumnow.com.br/vip/foruns.asp?forum=101856), o qual está voltado para anúncios de doação e adoção de cães e gatos, em todo o Brasil.

XXV. Campanhas Ativas

A PEA mantém ativa, permanentemente, uma série de campanhas atreladas à sua missão, em todas elas recorrendo à divulgação por meio do *site* da entidade: A seguir estão listadas as principais:

"Quem Patrocina e Apoia Rodeios. Também Tortura o Bicho"

"Liberdade - Um Direito de Todos"

"Baby Beef - Eu Digo Não"

"Nestas Festas - Preserve sua Saúde e da Vida Deles Também"

"Não Abandone seu Bicho nas Festas de Fim de Ano"

"Algumas Empresas Testam em Animais - Outras Não"

"A Verdade Sobre Circos com Animais"

"A Verdade Sobre Rodeios"

"A Verdade Sobre Peles"

"A Verdade Sobre a Farra do Boi"

XXVI. PEA no Orkut e PEA no Yahoo

Recorrendo intensamente a comunidades virtuais e sites de relacionamento, a PEA criou a Comunidade PEA, no Orkut (www.orkut.com/Community.aspx?cmm=132261), e o Grupo de Discussão PEA, no Yahoo (<http://br.groups.yahoo.com/group/PEA>).

3.2.2 Análise do Caso

A análise do caso PEA foi realizada tendo por base o esquema teórico desenhado a partir da revisão da literatura, e das questões levantadas e registradas no protocolo de pesquisa do estudo que se encontra no Apêndice 1. As entrevistas foram realizadas com dois fundadores, neste trabalho identificados como Jorge e Ana, 3 diretores, Natalia, Fernanda e Maurício, e um conselheiro da entidade, o Sr. Neto. O termo “dirigentes da entidade” será utilizado algumas vezes a seguir, se referindo a todos os entrevistados. As entrevistas foram pessoais, seguindo o protocolo de pesquisa; foram gravadas e posteriormente transcritas. A análise de conteúdo foi feita considerando aspectos qualitativos, como o contexto das respostas e considerando a interpretação do sentido que o entrevistado deu à mensagem. As considerações seguintes obedecem, portanto, a ordem disposta no protocolo.

3.2.2.1. Público-alvo

Os dirigentes da PEA identificam diferentes públicos como alvo de suas ações, principalmente os defensores e simpatizantes de animais. Em algumas ações, o público-alvo são os consumidores em geral, independentemente de simpatizarem ou não com a causa. Algumas campanhas, por exemplo, visam a conscientizar as pessoas sobre a questão de que produtos testados em animais podem não ser tão seguros quanto se imagina; essas campanhas têm foco de amplo espectro e abrangência. Outras campanhas direcionam-se a mostrar às pessoas como os animais utilizados em testes sofrem; são campanhas com foco específico, procurando atingir o segmento de simpatizantes da causa.

Para analisar o perfil e as expectativas do(s) público(s)-alvo a PEA realizou uma única pesquisa junto ao segmento considerado pela entidade como formado por ativistas, com o propósito de entender o que mais era importante para as ações da entidade e também para saber como cada ativista gostaria de colaborar com a causa. Essa pesquisa foi feita com o propósito principal de definir como a PEA iria se posicionar diante da sociedade. Esse ponto é considerado falho no entendimento do fundador Jorge, segundo ele “a falta de material humano profissional, pois a entidade conta apenas com voluntários, impede que atividades de

pesquisa e mais estratégicas sejam realizadas de forma sistemática”. Ele lamenta que apenas uma única vez a entidade tenha realizado pesquisa dessa natureza: “a PEA atua de forma muito mais intuitiva e menos profissional, mesmo com tanto esforço que fazemos para profissionalizar nossas ações. A falta de recursos suficientes para a contratação de mão de obra especializada é um grande problema para nós”.

A PEA sabe ou procura? A PEA tem se preocupado em saber como o(s) público(s)-alvo a reconhece(m) e o que espera(m) dela, o que é realizado por meio de um monitoramento contínuo das redes sociais e acompanhamento permanente de notícias na *mídia* envolvendo a entidade. Neste sentido, a fundadora Ana é quem realiza as principais ações de alimentação de conteúdo nas redes sociais e monitoramento das reações dos participantes, bem como acompanhamento da repercussão de cada postagem.

Embora os dirigentes entrevistados houvessem manifestado preocupação em identificar os valores dos diferentes públicos de interesse, e se eles são consistentes com a missão, discurso e mensagem da organização, ela não dispõe, ainda, de ferramentas e recursos necessários para aprofundar isso. As avaliações, nesse sentido, circunscrevem-se a avaliar a convergência de valores e ações pelo resultado de manifestações, campanhas e outras atividades da entidade. O patrocínio de forma sistemática, propiciando um fluxo contínuo de recursos tem sido interpretado também como um indicador de convergência.

Acrescente-se, ainda, que a PEA não identifica de forma clara algum tipo de benefício que um adepto da causa possa eleger como prioritário para aderir à causa ou à entidade, porém supõe que os adeptos são pessoas que buscam conscientemente uma condição de bem-estar melhor para os animais. A maioria deles, segundo creem os dirigentes, não está procurando benefícios próprios, ou ao menos não procuram benefícios econômicos, mas sim benefícios que possam atingir os animais de rua, os animais utilizados para testes e outros que estão desamparados. Os mesmos dirigentes supõem que, se servir de alento para a consciência daquele que adere à causa, e se emergir daí um sentimento (atitude) de “fiz a minha parte”, e isso puder ser considerado um benefício para si, pode-se inferir ser esse um estímulo motivador para o envolvimento e participação.

Sob o ponto de vista de estratégia de segmentação, observou-se que os dirigentes a praticam, desenvolvendo programas, atividades e eventos específicos para cada grupo representativo do público-alvo. Os eventos de campo, ou mesmo campanhas pela Internet, são sempre focados em algum tema específico, buscando atingir e sensibilizar o público-alvo correspondente. Por exemplo, animais nas ruas e controle populacional recebem um tipo de

abordagem diferente daquelas que têm por tema animais em circos, rodeios, ou consumo de produtos testados em animais ou, ainda, atividades como rodeios. A frase da diretora Natalia traduz muito bem o pensamento de todos os dirigentes da entidade: “Normalmente, nas campanhas da PEA, sempre existem pelo menos dois públicos distintos na mesma ação: aqueles que ajudam a difundir a mensagem e aqueles que precisam receber a mensagem e que, muitas vezes, não tem nem conhecimento do problema, mas deve ser sensibilizado”. Os dirigentes citam exemplos como as campanhas contra o uso de peles, onde a PEA utilizou ativistas e visitantes do evento Fashion Week, ou visitantes de Campos do Jordão, para ajudar a entidade a transmitir a mensagem aos estilistas, à indústria de vestuário e aos consumidores em geral. Eventos contra testes em animais visam a obter apoio da população para boicotar determinados produtos. Segundo Jorge, “o consumidor é uma importante ferramenta para que a PEA consiga mudar a postura de algumas empresas. O consumidor tem o poder de mudar as coisas, a PEA sozinha não consegue convencer uma empresa a abolir os testes em animais, apenas com argumentos emocionais, é preciso mexer no bolso deles. Daí funciona”.

3.2.2.2. Posicionamento da PEA

Com referência às possíveis características diferenciadoras da PEA no sentido do tipo de “produto” que ela “vende”, a entidade, segundo seus dirigentes, procura atuar no âmbito de conscientização, pois considera que a causa da maioria dos problemas relacionados com animais está na postura (atitudes, crenças e cultura) das pessoas. Como descrito no item 3.2.1.2 acerca do ambiente da PEA, diversas seriam as possibilidades de atuação da entidade neste segmento de proteção aos animais, como resgatar diretamente animais das ruas, amparar animais provenientes do tráfico e apreendidos pelas forças policiais, atuar exclusivamente com a esterilização de animais de rua para combater a superpopulação de animais errantes, enfim, diversos tipos de atuação neste segmento são claramente distintos entre si. A diretora Natalia entende que a “conscientização é a chave do problema, é com isso que a PEA pretende mudar o cenário atual, divulgando o problema e dando opções para que as pessoas mudem seus hábitos e colaborem para acabar com os maus tratos que vemos nos dias de hoje. Os dirigentes ainda entendem que outro diferencial da PEA é a aproximação ao Poder Legislativo e a forte pressão que a entidade consegue promover com o esforço dos seus simpatizantes, principalmente pela Internet. Ana comenta que “A PEA se porta como uma grande entidade, muito profissional e preocupada com a Legislação. Quando as pessoas

acessam o site da PEA, recebem seu e-mail marketing, leem matérias na imprensa em que a PEA participa ou mesmo recebem algum retorno da entidade por e-mail, elas imaginam que a PEA é grande, uma entidade com diversos profissionais, muitos recursos etc.” Os dirigentes da PEA entendem que isso é reflexo do posicionamento da entidade, tanto em atuar exclusivamente com a conscientização, da forma mais profissional possível com os recursos disponíveis, quanto em atuar com a preocupação de auxiliar o poder legislativo na confecção de leis que coíbam os maus tratos. Isso, no entendimento dos dirigentes, faz com que a organização seja reconhecida como entidade grande, confiável.

Sob o aspecto “competitivo”, a PEA reconhece algum tipo de “concorrência” em relação a:

- a) “Produto”: com respeito ao “produto” causas a entidade não vê concorrência; as causas em si não são, portanto, concorrentes diretos. Há muitos simpatizantes que abraçam outras causas também, como as relacionadas a crianças, idosos, algum tipo de deficiência etc. Os dirigentes da PEA acreditam ser até comum encontrar um simpatizante de sua causa que se envolva também com entidades do Terceiro Setor que abraçam outros temas/causas. Não existe uma condição nítida, acreditando-se que nem mesmo emocional, para uma pessoa escolher uma causa em detrimento de outra. Os dirigentes entendem ser mais fácil encontrar adeptos para a sua causa entre os que já se sensibilizaram com outros problemas de caráter social ou ambiental.
- b) A concorrência identificada pelos dirigentes concentra-se quase que exclusivamente no patrocínio/captação de recursos. Todas as causas são concorrentes entre si, quando se trata de buscar recursos e, mesmo dentro da mesma causa, diversas entidades buscam a colaboração de simpatizantes e concorrem com a PEA. Os dirigentes concluem que a PEA sofre concorrência na captação de recursos tanto dentro quanto fora da causa.

Questionados quanto à imagem junto ao público-alvo, os dirigentes entrevistados afirmaram que a PEA projeta uma imagem de uma ONG grande, forte e bem organizada. As pessoas imaginam que a PEA localiza-se em um grande escritório, possui muitos funcionários e funciona como uma organização de grande porte. Na realidade, a PEA somente em 2013 conseguiu organizar-se em uma sede administrativa própria. Até então, a PEA sempre contou com ajuda espontânea e voluntária de colaboradores, não apenas no estabelecimento de uma “sede”/local de recepção de correspondências, mas também nas questões administrativas.

Todavia, o público em geral vê a PEA como uma entidade consolidada. Os entrevistados creditam essa crença à imagem de competência e profissionalismo que a PEA tem transmitido, por meio de suas campanhas e ações, textos bem redigidos em seu *site*, presença assídua nos principais eventos promovidos no setor, ou mesmo propostas convincentes para solucionar problemas.

A PEA também adota política de cessão de imagem a outras organizações ou empresas, como, por exemplo, o selo de produtos não testados em animais, aposto na embalagem de produtos de grandes marcas como Sabonetes Granado, perfume Giovana Baby e outras empresas, inclusive no ramo alimentício. Trata-se de uma maneira de divulgar a imagem da PEA atingindo públicos que não são alcançados no dia a dia.

A imagem da PEA junto a empresas que sejam alvo de sua ação em prol da causa é forte. Como prova disso, foi mencionada a empresa Natura, a qual convidou para uma reunião os dirigentes da entidade, solicitando dela o nome da empresa fosse retirado da lista de empresas que realizavam testes em animais. A PEA tem grande poder em campanhas de boicote; exemplo disso foi a retirada de diversos patrocinadores de rodeios, após a campanha que trazia a mensagem-alerta: “quem patrocina rodeios também tortura o bicho”. As campanhas da PEA, quando miram marcas ou fabricantes, são muito bem sucedidas e todas têm alcançado resultado muito satisfatório.

Uma característica comum a organizações como a PEA, segundo os dirigentes consultados, é o vínculo estreito entre a imagem entidade com algum(ns) de seus membro(s), pertencentes ou não à diretoria. Os ativistas mais antigos ou os mais assíduos vinculam a PEA à imagem da sua fundadora. Por outro lado, o público em geral vê a PEA como uma grande entidade, sem vincular sua imagem à de uma pessoa específica.

A PEA se posiciona como uma organização que está focada na origem dos problemas e está voltada para a proposição de ações efetivas em busca de soluções. Diferentemente da maioria das entidades que se voltam para a mesma causa (bem-estar animal), como, por exemplo, as que recolhem animais das ruas e tentam proporcionar-lhe melhor condição de vida, a PEA se posiciona junto aos poderes concedentes, legislativo e, principalmente, executivo para atacar e buscar soluções que eliminem ou reduzam os efeitos decorrentes das geradoras do problema como um todo. Outro ponto foi destacado com respeito ao posicionamento da PEA: ele é único, mas provém de uma formulação intuitiva, não com a consciência de ser ele um elemento estratégico diferenciador.

3.2.2.3. Produto

A PEA considera como seu “produto central”, aquele que converge para sua missão, o combate aos maus tratos em animais, mantendo sempre o foco em disseminar alternativas que, se adotadas no dia a dia das pessoas, serão capazes de evitar situações que causem sofrimento aos animais, ou seja, a PEA entende como seu produto a “conscientização”. Foram mencionadas inúmeras atividades gravitando em torno do “produto central”, as quais podem ser resumidas em: manifestações, passeatas, palestras, demonstrações, comunicações, campanhas, grupos de discussão, “venda” de produtos com apelos diretos e *slogans* provocativos, resgate de animais, realização, coordenação de depoimentos, divulgação de entrevistas, edição e divulgação de filmes, vídeos, eventos de doações de animais, hospedagem provisória de animais, denúncias de maus tratos.

O enquadramento do “produto central” no âmbito de benefício para a sociedade, revela-se principalmente em aspectos como educação e conscientização. Assim, além de educar crianças e público em geral, com reflexos diretos no convívio em sociedade e respeito ao meio ambiente, as ações da PEA colaboram para o controle de zoonoses, fenômeno que diz respeito à saúde da população. Outra alegação de benefício direto para a sociedade relaciona-se à preservação de animais que figuram em listas de extinção de espécie, o que, indiretamente, colabora com a preservação e conservação de seus habitats.

Com relação à frequência das ações, a entidade procura, desde sua fundação, manter o estímulo e o entusiasmo, e atua de alguma maneira que possibilite uma comunicação constante com seus ativistas e simpatizantes. Como a entidade depende do voluntariado em todos os seus níveis hierárquicos, vem sofrendo com um espaçamento entre suas ações, não por vontade, mas por falta de tempo dos colaboradores voluntários. Esse cenário está levando a entidade a buscar profissionais capacitados para iniciar uma fase ainda mais profissional, com mão-de-obra remunerada, de modo a garantir a continuidade de crescimento da entidade e a manutenção ou mesmo a melhoria nas suas ações.

A regularidade das ações também sofreu com o enfraquecimento do voluntariado que atuava nas questões administrativas e estratégicas. Segundo Ana, “os resgates de animais só tem ocorrido em caráter emergencial, quando os animais estiverem em situação crítica de perigo ou de sofrimento agudo, pois a entidade não possui abrigos, e a estrutura para atuar

com resgates é limitada”. A venda de produtos em sua loja virtual e a atualização da área de notícias do *site* são atividades regulares. A página de notícias do *site* da PEA é a página mais acessada desde sua criação, em meados de 2010.

Sobre a marca PEA, há um reconhecimento claro de ativistas em geral que militam em torno da causa animal em suas múltiplas facetas. Jorge entende que “o público em geral ainda não conhece a entidade e existe muito campo e trabalho a ser feito nesse aspecto, sendo esse um trabalho de longo prazo”. Os dirigentes entendem como grande vitória e uma forma útil de conseguir notoriedade e reconhecimento, a instituição do selo de recomendação de produto não testado (Selo PEA). Entretanto, a PEA não possui um trabalho de campo para certificar procedimentos de produção ou desenvolvimento de produto, mas exige um termo de compromisso assinado pelo representante legal da empresa de que os produtos não são e não foram testados em animais em nenhuma instância de desenvolvimento ou fabricação, seja do produto final ou das matérias primas.

A questão sobre a existência de entidades que utilizam a marca PEA, de forma regular ou esporádica, em apoio às suas respectivas atividades, foi observado que, eventualmente, algumas organizações promovem encontros, palestras ou mesmo campanhas de mobilização social para algum projeto específico e a PEA é procurada para ajudar a promover o evento e validar a ação.

As atividades realizadas são avaliadas por meio de reuniões entre os membros da diretoria, eventualmente, por meio de consulta junto à comunidade cadastrada como membro ativista e por controles internos. Para avaliar os resultados das atividades desenvolvidas, a PEA utiliza as ferramentas de medição do provedor que hospeda seu *site*. Como as principais ações, regulares ou esporádicas, são estruturadas tendo como ambiente a Internet, o número de acessos das páginas é utilizado como indicador de resultado. Alguns relatórios podem ser extraídos, como a verificação de páginas mais acessadas, arquivos mais baixados por visitantes do *site*, *links* externos que direcionam internautas ao *site* da entidade, adesão de internautas em campanhas *on-line*, *links* mais clicados dentre outros mecanismos de análise. Além de relatórios obtidos no provedor de hospedagem do próprio *site*, a entidade consulta com frequência o posicionamento dos seus *sites*, tanto o www.pea.org.br quanto o www.queroumbicho.com.br, em avaliadores como o URL Espião. Esse *site* fornece uma ferramenta que analisa as páginas, os acessos, os *links* externos, a relevância do *site*, e classifica sua posição com relação aos demais *sites* hospedados no Brasil e no exterior. Atualmente, o *site* da PEA está ranqueado na posição 34.874 entre os *sites* brasileiros mais

acessados, com média de 55.424 visitas mensais. No mundo, o URL Espião coloca o *site* da PEA na posição de 893.880. Essa classificação pode parecer modesta, mas o aponta ocupando a primeira posição entre todos os *sites* brasileiros de entidades adeptas da causa.

Uma forma de angariar recursos utilizada intensamente pela PEA é a “venda” de produtos alusivos à causa ou à organização (logo), sempre com a inserção de algum tipo de mensagem. A entidade disponibiliza camisetas com desenhos e *slogans*, buscando sempre transmitir mensagens relacionadas à causa. Além desses produtos, a PEA também oferece produtos de utilidade para quem tem animais domésticos, principalmente produtos que podem facilitar a vida de quem transporta cães em veículos de passeio, como cintos de segurança para cães, telas que dividem o banco traseiro de veículos e impedem que o animal passe para o banco do motorista, capas que forram e protegem os bancos, dentre outros. Todos os produtos levam etiquetas da entidade e alguns deles ainda trazem uma etiqueta do Quero Um Bicho. Dentre esses produtos, as camisetas e as capas para banco são os mais procurados. Há algum tempo a entidade vendeu canecas de cerâmica personalizadas, com desenhos exclusivos e o site da PEA como assinatura. Esses produtos fizeram muito sucesso, mas a logística para disponibilizá-los foi um limitador e esse tipo de venda foi descontinuada. Os produtos são “adquiridos” via Internet, a partir do *site* da entidade e enviados pelo correio.

3.2.2.4. Preço

A PEA acredita que o preço tem uma conotação simbólica, razão pela qual ele costuma ser superior aos de entidades congêneres, principalmente pelos produtos trazerem a marca PEA. Para Neto, conselheiro da entidade, “a PEA tem que se mostrar melhor, e melhor é mais caro na cabeça da maioria das pessoas”. Além disso, a entidade admite haver na mente do “comprador” uma noção clara dos custos não financeiros (sacrifícios) e dos benefícios sociais, psicológicos e funcionais proporcionados pela ação da organização. Isto porque o “comprador” interpreta a “compra” mais como um ato de doação do que de aquisição de produto. A PEA supõe que as pessoas que adquirem seus produtos o fazem por sentirem-se ajudando a entidade; para eles, não se trata apenas de um ato corriqueiro de aquisição de um produto para suprir necessidades imediatas, mas de uma ação que proporcionará a canalização de recursos para que a entidade possa dar continuidade às suas ações. Por esse motivo, os “compradores” estariam dispostos a pagar mais caro do que pagariam por produtos similares

disponíveis em outras entidades ou mesmo em lojas de varejo. Jorge afirma que esse entendimento nunca foi testado pela entidade, “acreditamos que os colaboradores estão dispostos a pagar mais caro por uma camiseta da ONG, do que pagariam por uma camiseta em lojas de shopping, por exemplo, mas nunca fizemos um teste de preço em nossa loja para avaliar como as vendas se comportariam”.

Em razão dos argumentos expostos, a PEA procura fixar sempre um preço superior ao das demais ONGs que militam em prol da causa, com relação às camisetas e aos artigos promocionais; seu preço também é superior ao de lojas do ramo, pelos produtos de utilidade para proprietário de animais como capas, telas e cintos de segurança destinados ao uso em veículos.

3.2.2.5. Distribuição / “venda” / captação de recursos

A missão básica da entidade se dirige à disseminação de informação, conscientização, ou mesmo ao empenho em mudar os hábitos e atitudes das pessoas, por meio da divulgação de alternativas que contribuam para amenizar situações relacionadas com maus tratos aos animais. A entidade escolheu a Internet como principal ambiente para o desenvolvimento de atividades inerentes e decorrentes de sua missão. Isso é feito por meio de vídeos, panfletos, campanhas e comunicados, “venda” de produtos e captação de recursos com utilização de sua loja *on-line*. Um visitante do *site* pode se tornar um colaborador, contribuindo mensalmente ou esporadicamente com a quantia que desejar, debitando o valor, em data de sua preferência, no cartão de crédito/débito.

Já para os serviços de campo, atuações que não compatíveis com os recursos de Internet, como investigações, resgates e denúncias, a entidade conta com uma equipe de profissionais que poderão ser contratados, quando necessário, por preços inferiores aos praticados no mercado. Esses profissionais podem ser desde *designer* gráfico, gráficas, transportadoras de animais de grande porte, tratadores, médicos e clínicas veterinárias e muitos outros. Além disso, a entidade costumeiramente aciona o policiamento ambiental da Polícia Militar, principalmente do Estado de São Paulo e, eventualmente, até o Ministério Público Ambiental, para cumprir com seus objetivos de combater os maus tratos. Advogados voluntários e terceirizados contribuem para que as ações judiciais tramitem de forma

conveniente. Muitos outros profissionais, voluntários ou não, podem ser acionados e acabam por contribuir com a realização de serviços da entidade.

Como a Internet não tem fronteiras, a entidade acaba atingindo diversos países em suas ações *on-line*. Já nas ações de campo, a maioria tem sido realizada no estado de São Paulo; apenas algumas reuniões e palestras aconteceram fora do estado.

As atividades realizadas pela organização não contam com qualquer apoio governamental, nem em estrutura física, humana ou mesmo recursos financeiros. Por outro lado, a PEA fornece gratuitamente a ferramenta QueroUmBicho para que as prefeituras possam divulgar os animais que foram recolhidos das ruas e estão disponíveis para doação em sua cidade.

Os recursos da entidade provêm de doadores Pessoas Físicas. Alguns desses são regulares, contribuindo mensalmente com pequenas quantias, utilizando boletos, depósito bancário ou mesmo cartões de crédito. Outros doadores são esporádicos, doando uma única vez. As bases de dados da entidade indicam que 1.422 pessoas já doaram algum valor para a PEA desde sua formalização, em 2003, mas a base de doadores regulares é pequena, não ultrapassando 240 pessoas.

A prospecção de doadores é feita principalmente por meio dos boletins *on-line*. As informações, notícias e apelos são divulgados e os boletins apresentam *links* que direcionam os interessados para a página de doação. Entretanto, não há qualquer outra ação estruturada para captação de doadores.

O perfil dos doadores indica concentração no sexo feminino. Segundo informações da entidade, mais de 70% dos seus doadores de recursos financeiros são mulheres com idade entre 30 e 50 anos.

Com relação ao meio de doação mais utilizado, a organização ainda concentra grande parte dos seus doadores em boletos impressos. Toda divulgação para captação e a própria captação de recursos financeiros são feitas pela Internet, mas a efetivação da doação é mediante pagamento de boleto impresso que a entidade envia ao doador, pelo correio. Essa escolha é feita pelo próprio doador, que poderia ter optado por cartão de crédito ou mesmo depósito ou transferência bancária, mas preferiu receber os boletos pelo correio.

A entidade identifica que um volume correspondente a 20% das doações recebidas é proveniente de doadores esporádicos, sem identificação. Os recursos são depositados

diretamente na conta corrente da entidade, por meio de depósitos diretamente no caixa do banco, impossibilitando a identificação dos doadores.

Além dos recursos financeiros, a PEA ainda conta com doações em espécie, como rações, remédios ou mesmo casinhas e outros tipos de material utilizado para os cuidados de animais domésticos. Essa modalidade de doação tem como origem simpatizantes que, invariavelmente, perderam seus animais e acabaram por encaminhar seus pertences antigos para que a organização possa utilizá-los em prol de outros animais.

Todas as doações, tanto em recursos financeiros quanto em espécie, são realizadas por pessoas físicas. Raras foram as vezes que produtos foram recebidos por doação de empresas. Ocorreu uma única vez, para viabilizar uma campanha, quando cestas com produtos diversos foram utilizadas para premiar os primeiros colocados.

Quanto aos recursos financeiros provenientes do ambiente corporativo, a PEA nunca aceitou recursos de empresas, por não conseguir assegurar-se de que a empresa partilha de todos os ideais da entidade. Ele acredita que receber doação em dinheiro de alguma empresa que também tenha patrocinado eventos ou qualquer ação que possa ter causado algum tipo de maus tratos a animais, pode colocar a entidade em situação de descrédito.

Os recursos são recebidos pela organização por depósito em duas contas correntes, mantidas em dois bancos de grande porte. Todos os gastos e contratações realizados pela entidade são controlados por meio de notas fiscais e obedecendo às regras contábeis que se aplicam a entidades do Terceiro Setor. Eventual saldo na conta corrente é transferido para aplicações conservadoras, como poupança ou fundos CDB; nunca os recursos são aplicados em ações ou fundos que apresentem qualquer tipo de risco. A publicidade desses números se dá tanto pelo registro dos livros contábeis em cartório, quanto pela manutenção, no *site* da entidade, das principais informações relativas à movimentação financeira. Além disso, a PEA disponibiliza todos os documentos para verificação por qualquer interessado.

3.2.2.6. Comunicação

Os principais meios e ferramentas de comunicação utilizados pela PEA são divulgação e promoção pelo *site*, produtos com a marca/logo PEA e cartazes. A mensuração da comunicação em suas múltiplas modalidades não é feita de maneira formal, exceto quanto a

manifestações. Nesse caso, o que se mensura é o número indicativo da participação do público em cada evento. A PEA não conta com apoio profissional para o desenvolvimento de suas atividades de comunicação (agências de publicidade, relações públicas, assessoria jurídica. Além disso, não há uma política de comunicação direcionada à atração e retenção de doadores. Ana, que além de fundadora da entidade também criou o site, é a responsável por alimentar as redes sociais e desenvolver toda a parte de *webdesigner* da organização, ela afirma que “sem a internet a PEA dificilmente seria alguma coisa. Nosso objetivo é disseminar informação e a internet foi a ferramenta que tornou nossa missão possível, sem muitos recursos”.

3.2.2.7. Internet

Para o desenvolvimento das atividades da PEA, a Internet figura como uma ferramenta vital, na opinião dos dirigentes entrevistados, conforme já exposto nos itens precedentes. Quase a totalidade das atividades fundamentais da PEA são desenvolvidas utilizando os recursos disponibilizados pela Internet, com emprego de todas suas principais funcionalidades.

Destaque-se, ainda, a utilidade do Internetbanking para o desenvolvimento das atividades da PEA. A arrecadação de contribuições e doações, a emissão e envio de boletos e demais atividades de comunicação com doadores são realizadas predominantemente com as facilidades disponibilizadas pelo Internetbanking. Registrem-se, também, as operações bancárias de pagamento de fornecedores, taxas e tarifas.

Houve unanimidade dos entrevistados quanto a importância e relevância de todos os principais atributos da Internet para o desenvolvimento das atividades de marketing da PEA, sem destaque para qualquer deles: conteúdo, conveniência, comunicação, cuidados com o consumidor/público-alvo, conectividade, comunidade, “customização”.

Em síntese, da análise precedente depreende-se que a PEA, apesar de ser uma organização relativamente recente, apresenta uma missão precisa e focada e uma visão de futuro claramente definida. Posiciona-se de forma correta e diferenciada, em relação a organizações congêneres e, ainda que de forma intuitiva, conhece e distingue com nitidez os diferentes públicos que ela pode atingir com sua ação de conscientização, educação, esclarecimento e ideológica. No que se refere às variáveis de, o uso de ferramentas é ainda

modesto, dadas as características e porte da organização. Entretanto, do ponto de vista da eficácia de suas ações, reconhece-se na entidade o alcance de resultados muito positivos. Finalmente, a PEA utiliza-se de forma intensa, eficiente e eficaz de toda a potencialidade disponível pela Internet e seus recursos correlatos. A variável comunicação de marketing sobressai-se por excelência.

3.2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve por objetivo discutir e descrever o processo gerencial de marketing de organizações do Terceiro Setor, segundo uma perspectiva de valor, delineando um esquema analítico que possibilitasse desenhar todas as atividades de análise e decisão de marketing segundo um sistema hierárquico que contemplasse em ordem lógica os níveis estratégicos e operacionais.

Para alcançar o objetivo, os procedimentos metodológicos do estudo foram divididos em duas etapas. Na primeira etapa, procurou-se desenvolver um marco teórico que figurasse como embasamento para a pesquisa sobre o processo gerencial de marketing de uma organização do Terceiro Setor e para a construção, à luz da literatura, de um esquema integrador de análise do processo gerencial.

Nesse sentido, com o recurso da revisão bibliográfica, procurou-se analisar e ordenar os assuntos pertinentes ao tema central da dissertação, tendo por propósito entender com profundidade o contexto teórico de inserção da questão de pesquisa, propiciando, com isso, o estabelecimento de um arcabouço conceitual que servisse de referência para estruturar uma pesquisa empírica complementar à dissertação.

Julgou-se pertinente percorrer criticamente a literatura, adotando-se uma lógica de análise integrando três partes. Na primeira parte dessa revisão do referencial teórico, foram pesquisadas a evolução do pensamento de marketing e a emergência da multiplicidade de correntes, escolas e respectivos focos de estudo que acompanharam essa evolução, dando-se maior destaque àquelas escolas mais próximas do tema objeto da dissertação. O exame das escolas do pensamento de marketing permitiu concluir que todas elas apresentam uma contribuição específica para dar suporte às ações de marketing de qualquer organização, embora com ênfases muitas vezes não convergentes.

Na segunda parte, destacou-se a pertinência e a incorporação de novos conceitos e de aplicações, provenientes da análise precedente, culminando com o exame dos desdobramentos propiciados por eles ao marketing de organizações voltadas para atividades sem finalidade lucrativa, as quais, tipicamente, tem por produto uma oferta não tangível: uma ideia, uma ideologia, uma causa.

A análise da literatura, em busca do entendimento dos princípios e processos gerenciais de organizações com o perfil considerado no estudo, permitiu concluir que, em

grau variável, todas elas dedicam-se ao desenvolvimento do processo administrativo, integrado pelas quatro atividades básicas clássicas (planejamento, organização, direção / implantação e controle), procurando atingir eficiência e eficácia organizacional. Trata-se de um processo comum a todas as áreas ou subsistemas funcionais; cada uma delas o pratica no âmbito de variáveis e atividades próprias (propaganda, por exemplo, típica da área de marketing) ou compartilhadas com outras áreas (decisões de preço, envolvendo, finanças e marketing), segundo o conceito sistêmico de organização.

Concluiu-se, ainda, que a prática do processo de marketing em uma organização do Terceiro Setor, nos moldes de uma empresa convencional, não requer apenas o aporte de conceitos tipicamente empresariais, mas uma análise e escrutínio de ferramentas cujo escopo é o alcance de objetivos sociais. Sob esse aspecto, a literatura especializada tem absorvido inúmeras contribuições relativas à prática diferenciada do marketing em empresas que oferecem serviços, especialmente no nível operacional, o qual compreende as fases de análise de mercado (4Os), do lado da demanda, e de decisão (4Ps), na perspectiva da oferta. O aspecto diferenciador essencial encontra-se tipicamente no desenvolvimento do processo decisório, o qual diz respeito à gestão das variáveis controláveis de marketing. Nesse sentido, verificou-se que as organizações que compreenderam o objeto deste estudo aproximam-se preponderantemente de empresas de serviços. Considerando o grande leque de concepções e de tipos de produtos destacados por Kotler e Levy (1969), essa aproximação é maior quando se trata de ideia, ideologia ou causa como o elemento a ser passível da aplicação dos conceitos e instrumentos de marketing, visando ao cumprimento da missão e dos propósitos das organizações em referência.

Na terceira parte, foi esquematizada uma visão integrada do marketing de organizações representativas daquela que constitui objeto da pesquisa empírica complementar à dissertação, tendo por referência a síntese conclusiva dos conceitos e processos analisados na revisão da literatura, considerando-se um sistema teórico fundamentado na criação, entrega e manutenção de valor para o cliente/público. Procurou-se desenhar uma estrutura abrangente, com a faculdade de descrever o processo gerencial marketing de uma organização característica do Terceiro Setor, contemplando os principais processos que lhe são peculiares, segundo um esquema hierárquico de análise e decisão, abordando os níveis estratégico e operacional.

A proposta conceitual serviu de ponto de partida e referência para o cumprimento da segunda etapa da dissertação: desenvolvimento de pesquisa empírica exploratória e

qualitativa, na modalidade estudo de caso único, contemplando uma organização do Terceiro Setor de causa relacionada.

Os resultados da pesquisa empírica apontaram para a pertinência do esquema proposto, contribuindo para confirmar a lógica subjacente ao esquema de análise proposto, a qual pode ser representada por um sistema de fluxo contínuo dos subsistemas de atividades analíticas e decisórias de marketing. Esse fluxo pode ser representado pela seguinte cadeia: **valores do público-alvo** (subsistema de atividades de análise → **geração, desenvolvimento e entrega de valor para o público-alvo** (subsistemas de atividades decisórias, nos níveis estratégico e operacional) → **manutenção do valor para retenção do público-alvo** (subsistema de relacionamento e fidelização) → **valor do cliente/público-alvo para a organização e seus responsáveis.**

Os resultados do estudo empírico permitiram concluir também que a organização apresenta um histórico de poucos anos e uma estrutura de marketing informal. O processo de marketing, embora embrionário, é intenso, porém, intuitivo.

Mercê do nível e da área de formação dos gestores responsáveis e dos demais colaboradores, foi possível constatar uma clara compreensão da missão da organização e de sua visão em relação aos propósitos futuros. Sob o aspecto estratégico, embora não formalizada, a organização revela um entendimento dos múltiplos segmentos que compõem seu público-alvo e dos valores que os movem, e se posiciona com propriedade e coerência entre as expectativas do público-alvo e as atividades que ela realiza em seu nome, buscando sustentabilidade e permanência.

Sob o prisma das atividades operacionais de marketing, observou-se que a organização realiza um volume de ações com intensidade e foco bem definidos. Nesse domínio, sobressaem-se os seguintes elementos do composto de marketing: comunicação informativa (divulgação das atividades e resultados), comunicação persuasiva (adesão a causas, movimentos e manifestações, conquista de novos adeptos, campanhas de levantamento de recursos). Dentre os instrumentos e recursos facilitadores do processo de marketing, destaca-se a Internet com todos os seus desdobramentos e implicações, inerentes à cibercultura, especialmente aqueles que convergem para a comunicação integrada de marketing: redes sociais, marketing viral, *buzzmarketing*, marketing direto.

Dessas considerações infere-se que o objetivo da dissertação foi atendido em suas duas vertentes interligadas. Na primeira vertente, de cunho acadêmico e centrada num tema de

pesquisa em marketing, o objetivo foi atendido, uma vez que se propôs um esquema teórico de análise do processo gerencial de marketing aplicável a qualquer organização que compõe o Terceiro Setor. O esquema foi fundamentado nos aportes provenientes das contribuições de diferentes escolas do pensamento em marketing, tendo por eixo central o conceito de valor em seus vários significados. Na segunda vertente, complementar à primeira, atingiu-se o objetivo subsidiário, por meio de um levantamento empírico de uma organização peculiar do Terceiro Setor, tendo por referência o esquema construído a partir do marco conceitual discutido estabelecido preliminarmente.

4.1. Limitações do Estudo

Tratando-se de um estudo exploratório, envolvendo pesquisa qualitativa e adoção da estratégia de caso único, as constatações e conclusões obtidas não são passíveis de generalizações.

Os procedimentos metodológicos adotados e o caráter qualitativo da pesquisa de campo, conduzem a análises que, embora mais complexas, são menos precisas e concisas.

A natureza abrangente dos estudos de caso conduz à tendência de alto envolvimento do pesquisador, o que pode comprometer o caráter objetivo requerido de um estudo qualitativo.

4.2. Implicações e Sugestões para Estudos Futuros

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para trazer novos aportes à pesquisa em marketing, segundo uma concepção abrangente, que implica três elementos fundamentais. O primeiro é o estabelecimento de uma conexão entre as contribuições isoladas de diversas correntes do pensamento em marketing e o processo gerencial de marketing, integrando os aportes provenientes de cada uma delas. O segundo elemento diz respeito à interpretação do processo gerencial de marketing em conformidade com dois sistemas hierárquicos indissociáveis: sistema estratégico e sistema operacional de marketing. Um terceiro elemento refere-se à introdução do construto valor como ponto de partida e ponto de chegada de todo o sistema de marketing de uma organização.

Relativamente às implicações gerenciais, o estudo pode contribuir para o estabelecimento de um esquema lógico e consistente de gestão de marketing, o qual poderá contribuir para o aperfeiçoamento da prática organizada de marketing, no âmbito de organizações do Terceiro Setor.

Sugere-se para estudos futuros a aplicação do esquema proposto a outras modalidades de organizações do Terceiro Setor e sua utilização em pesquisas quantitativas que possam validá-lo e permitam universalizá-lo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. T. KEARNEY. **E-business performance: snapshots of sales, innovation on the web.** 2000.
- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado.** 5ª. Edição. Porto Alegre: Editora Bookman, Porto Alegre. 2001.
- AAKER, D. A. Positioning your product. In: Victor J. Cook, Jr.; Jean-Claude Larréché; Edward C. Strong (Coordenadores). **Readings in marketing strategy**, Seção III. The Scientific Press, p. 193-198. 1989.
- ADKINS. **Cause related marketing: who cares wins.** Oxford: Heinemann. 1999
- AJZENTAL, A. **Uma história do pensamento em marketing.** Tese de Doutorado. EAESP – FGV. São Paulo. 2008.
- ALLPORT, G. W. **Attitudes.** In C. Murchison (Coordenadores), Handbook of social psychology. Worcester, MA: Clark University Press, p. 798-884. 1935.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of marketing.** Disponível em: www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M. Acesso em 30 de novembro 2012.
- AMICCI, F. L. **Software sob encomenda: um estudo exploratório de segmentação e posicionamento no mercado empresarial.** Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. 2004.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. **Business market management: understanding, creating and delivering value,** Nova York: Prentice-Hall, Inc. 1993.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A.; ROSSUM, W. V. Customer value propositions in business markets. **Harvard Business Review**, p. 90-99, Março - Abril. 2006.
- ANDERSON, J. C; NARUS, J. A. Business marketing: understand what customers value, **Harvard Business Review**, Novembro - Dezembro, 1998.
- ANDREASEN, A. R. **Marketing social change: changing behavior to promote health, social development, and the environment.** São Francisco: Jossey-Bass. 1995.
- ANDREASEN, A. R. Marketing social marketing in the social change marketplace. **Journal of Public Policy & Marketing.** V. 21, n. 1, p. 3-13. 2002.

- ANDREWS, J. C.; DURVASULA, S.; AKHTER, S. H. A framework for conceptualizing and measuring the involvement construct in advertising research. **Journal of Advertising**. V. 19, n. 4, p. 27-40. 1990.
- ARAÚJO, J. P. **Marketing para uma sociedade não anônima**. Fortaleza: Gráfica e Editora Fortaleza, 1997
- ASHOKA, Empreendedores Sociais; MCKINSEY. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. São Paulo: Petrópolis, 2001.
- AZEVEDO, E. A. **Organizações sociais**. Disponível em: <http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/revistaspge/revista5/5rev6.htm>. Acesso em 12 de dezembro de 2012.
- BAGOZZI, R. P. Marketing as exchange. **Journal of Marketing**. V. 39 , p. 32-39. Outubro, 1975
- BAKER, M. J. (Coordenador). **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2005.
- BARBOTIN, M. A. **Contribuições do marketing social para organizações da sociedade civil cidadã**. 2008 Disponível em: http://www.marketingsocial.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=160:contribuicoes-do-marketing-social-para-organizacoes-da-sociedade-civil-cidada&catid=20:marketing-social&Itemid=2. Acesso em 26 de novembro de 2012.
- BARTELS, R. The identity crisis in marketing. **Journal of Marketing**, V. 38, p. 73-76, outubro, 1974.
- BELCH, G. E.; BELCH, M. A. **Propaganda e promoção**. 7ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BENETT, P. D.; KASSARJIAN, H. H. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Editora Atlas. 1975.
- BENNETT, R.; BARKENSJO, A. Relationship quality, relationship marketing, and client perceptions of the levels of service quality of charitable organisations. **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 16, n.1, p. 81-106, 2005.
- BERRY, L. L. Services marketing is different. **Business Magazine**, p. 24-29. Maio- Junho. 1980.
- BLACKWELL, R. D.; MIONIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. 9ª Edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2005
- BOCCIA, M. F. **O trade off do consumidor on-line: benefícios da personalização versus defesa da sua privacidade**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração. FEA-USP. 2010.

- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199-208, maio. 1985.
- BORDEN, N. H. The concept of the marketing mix. **Journal of Advertising Research**, V. 4, n. 2, p. 1- 7. 1964.
- BOULDING, K. General system theory: the skeleton of science. **Management Science**. Abril. 1956.
- BRITO, C. M.; LENCASTRE, P. L. **Os horizontes do marketing**. Lisboa: Editora Verbo, 2000.
- BRONN P. S.; VRIONI A. B. Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. **International Journal of Advertising**, V.20, n.2, p.207-222, 2001.
- BURNHAM, T. A.; FRELS, J. K.; MAHAJAN, V. Consumer switching cost: A typology, antecedents, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**. V. 31, n.2, p. 109-126. 2003.
- CAMARGO, M. F.; UEDA, M. SUZUKI, F. M.; SAKIMA, R. Y.; GHOBRI, A. N. **Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração - RAUSP**. São Paulo, V. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 8ª edição. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2005.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill. 1977.
- CHIAGOURIS, L.; RAY, I. Saving the world with cause-related marketing. **Marketing Management**, V. 16, p. 48-51, julho-agosto. 2007.
- CHRISTENSEN, C.; TEDLOW, R. Patterns of disruption in retailing. In: The future of commerce. **Harvard Business Review**, p.6-9, janeiro-fevereiro, 2000.
- CHURCHILL, JR.; G. A.; PETER, J. P. **Marketing – criando valor para os clientes**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.
- COCHOY, F. **Une histoire du marketing: discipliner l'économie de marché**. Paris. Editions la Découverte et Syros, coll. Anthropologie des sciences et des techniques. 1999.
- COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª. Edição. São Paulo: Bookman. 2005.
- CRAVENS, D. W; PIERCY, N. F. **Marketing estratégico**, 8ª edição. São Paulo: McGraw-Hill. 2008.

- CRESCITELLI, E. **Gestão da comunicação integrada de marketing**. In: Oliveira, B., **Gestão de Marketing**, Cap. 9. São Paulo: Pearson Prentice-Hall. 2012.
- CRESCITELLI, E. SHIMP, T. A. **Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative and quantitative approach*. Thousand Oaks CA: Sage Publications. 1994.
- DAWKINS, J. Corporate responsibility: the communication challenge. **Journal of Communication Management**, V.9, n.2, p.108-119, 2004.
- DIMINGO, E. The fine art of positioning. **The Journal of Business Strategy**, p.33-39, Março-Abril, 1988.
- DOBSCHA, S. The lived experience of consumer rebellion against marketing. In **Advances in Consumer Research**, V. 25, Joseph W. Alba & J. Wesley Hutchinson (Coordenadores), Provo, UT: Association for Consumer Research, p. 91-97. 1998.
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. 4a ed. São Paulo: Pioneira. 1997.
- DRUCKER, P. F. The shame of marketing. **Marketing Communications**, n. 257, p. 60-64, agosto, 1969.
- E-BIT empresas. Disponível em www.ebitempresa.com.br 2010, 2012. Acesso em 20 de novembro de 2012.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. V. 14, n. 4, 535-550, 1989.
- ELLWOOD, I. **O livro essencial das marcas: tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas para aumentar o valor das marcas**. São Paulo: Clio Editora. 2004.
- ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, 1999.
- FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.
- FERRARI, A. T. **Metodologia da ciência**. 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

- FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo no terceiro setor. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, V. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.
- FISHBEIN, M; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research**. Menlo Park: Addison-Wesley Publishing. 1975.
- FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed. 2009.
- FOXALL, G. R.; GOLDSMITH, R. E.; BROWN, S. **Consumer psychology for marketing**, Londres: International Thomson Business Press. 1998.
- GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.
- GIGLIO, F. D. **Comunicação de marketing e cibercultura: um estudo exploratório sobre a comunicação de marketing no contexto dos meios digitais**. São Paulo: Dissertação de Mestrado. FEA-USP. 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas. 2002.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional. 1969.
- GOSH, S Making business sense of the Internet. **Harvard Business Review**, p. 126-127, Março-Abril. 1998.
- GRUBITS, S.; NORIEGA, J. A. V. **Método qualitativo: epistemologia, complementaridades e campos de aplicação**. São Paulo: Editora Vetor. 2004.
- GUMMERSSON, E. **Qualitative methods in management Research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2000.
- HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman. 2005.
- HAWKINS, D. J.; BEST, R. J.; CONEY, K. A. **Consumer behavior: building marketing strategies**. 7ª edição. Nova York: Irwin McGraw-Hill. 1998.
- HAX, Arnoldo C. e Nicolas S. Majluf, **Estrategias para el liderazgo competitivo**. Granica, Barcelona, 1999.
- HOFFMAN, K. D; BATESON, J. E. G.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C. **Princípios de marketing de serviços**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda. 2010.
- HOLLOWAY, R. J.; HANCOCK, R. S. **The environment of marketing behavior: selections from the literature**. N. York. John Wiley & Sons. 1964.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice- Hall, 2005
- HUNT, S. D. **Modern marketing theory**. Cincinatti: South-Western Publishing. 1991.

- HUNT, S. D. The nature and scope of marketing. **Journal of Marketing**, 40, p. 17-28, julho, 1976.
- HUNT, S. D.; BURNETT, J. J. The macromarketing / micromarketing dichotomy: a taxonomical model. **Journal of Marketing**, V. 46, p. 11-16, janeiro, 1982.
- IAB BRASIL. **Relatório de indicadores de mercado de publicidade digital e interativa**. 2010. Disponível em <<http://www.iabbrasil.org.br/arquivos/doc/Indicadores/Indicadores-de-Mercado-IAB-Brasil.pdf>>. Acesso em 19/19/2012.
- IBOPE - NIELSEN – **Pesquisa internet pop** – www.ibope.com.br. 2010. Acesso em 28 de novembro de 2012.
- IKEDA, A. A.; CRESCITELLI, E. O efeito potencial da comunicação integrada de marketing. **Revista Marketing**. São Paulo, V. 352, p. 51-58, maio. 2002.
- INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU** – IAB Brasil. Disponível em <http://iabbrasil.ning.com/>. Acesso em 20 de dezembro de 2012.
- INTERNET WORLD STATS. **Usage and population statistics**. Disponível em <<http://www.Internetworldstats.com/stats.htm>>. Acesso em: 28/11/2012.
- KAPLAN, A. **Conduta na pesquisa: Metodologia para as ciências do comportamento**. São Paulo: Herder - EDUSP, 1969.
- KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; BERKOWITZ, E. N.; RUDELIUS, W. **Marketing**. 8ª. Edição. São Paulo, McGraw Hill. 2008.
- KIANI, R. Marketing opportunities in the digital world. **Internet research: networking applications and policy**. V. 8, n. 2. P. 185 – 194. 1998.
- KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R. **Marketing research: an applied approach**. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha. 1979.
- KOTLER P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Editora Atlas. 1978.
- KOTLER, P. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, V. 36, p. 46-54, abril, 1972 (a).
- KOTLER, P. What consumerism means for marketers. **Harvard Business Review**, julho-agosto. 1972(b).
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12ª. Edição. São Paulo: Pearson. 2008.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson. 2013.

- KOTLER, P.; LEE, N. R. **Marketing social: influenciando comportamentos para o bem**. São Paulo: Bookman, 2008.
- KOTLER, P.; LEVY, S. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, V. 33, p. 10-15, janeiro, 1969.
- KOTLER, P.; ROBERTO, E., **Social marketing**. Nova York: The Free Press. 1989.
- KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Social marketing: an approach to planned social change. **Journal of Marketing**, V. 35, julho, p. 3–12. 1971.
- KRIEG-SIGMAN, K. Kissing in the dark: promoting and communicating in a public library setting. **Library Trends**, V. 43. n 3. Inverno, p. 418-430. 1995.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LAMBIN, J. J, **Información, decisión y eficacia comercial**. Deusto, Bilbao: 1968.
- LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw Hill. 2000.
- LANNING, M. J; MICHAELS, E. G. **A business is a value delivery system**. McKinsey & Company. Disponível em www.milearn.com/fileup.. 2000. Acesso em 22 de dezembro 2012.
- LAVIDGE, R. J.; STEINER, G. A. A model for predictive measurements of advertising effectiveness. **Journal of Marketing**. V. 25. p. 59-62, Outubro, 1961.
- LAZER, W. Marketing's changing social relationships. **Journal of Marketing**, V. 33, p. 3-9, janeiro. 1969.
- LAZER, W.; KELLY, E. J. **Interdisciplinary contributions to marketing management**. In William Lazer e Eugene J. Kelley (coordenadores), *Marketing management – perspectives and viewpoints*. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1962.
- LAZER, W.; KELLY, E. J. Interdisciplinary horizons in marketing. **Journal of Marketing**, V. 24, p. 24-30, outubro. 1960.
- LEITE, M. A. S. **O terceiro setor e as organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIPs**. Junho de 2003. Disponível em: http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Gestao/terceiro%20setor.pdf. Acesso em 27 de novembro de 2012.
- LEMO, A.; PALACIOS, M (organizadores). **Janelas do Ciberespaço: comunicação e cibercultura**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2004.
- LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LOVELOCK, C. H.; WEINBERG B. **Public and nonprofit marketing**. 2ª. Edição. Danvers: Boyd & Fraser. 1989.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5ª. edição. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

- MACFADYEN, L.; STEAD, M.; HASTINGS, G. **Marketing Social**, cap. 27, In BAKER, M. J (Coordenador). **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. 2005.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- McCARTHY, J. **Basic marketing approach**. Homeword: Richard Irwin. 1960.
- MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S. Uma revisão crítica sobre o uso de diferentes conceitos de valor no marketing. **RAC - Eletrônica**, V. 2, n. 1, art. 3, p. 37-53, Janeiro – Abril, 2008. http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_684.pdf. Acesso: 20/12/2012.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.
- MINCIOTTI, S. A. Marketing social: uma ampliação do conceito de troca. **Revista de Administração – RAUSP, São Paulo**. V. 18, n. 2, p. 53-58, abril-junho. 1983.
- MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D. M. O. Evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **RIMAR**, V. 3, p. 40-57, janeiro-julho. 2004.
- MONROE, K. B. **Pricing: making profitable decisions**. Nova York: McGraw-Hill, 1991.
- MORGAN, P., VOOLA, R. **Integrated marketing communications (IMC) in a social marketing context: an application to practice – Drug and Alcohol Treatment Services**. Visionary Marketing the 21st Century: Facing the Challenge, Anzmac, 2000.
- OLIVEIRA, E. C. **Comportamento do consumidor: processo de decisão de compra de livros pela internet**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. 2007.
- PARASURAMAN, A. **Marketing research**. Massachusetts: Addison-Wesley. 1991.
- PATEL, K.; McCARTHY, M. P. **Digital transformation: the essential of e-business leadership**. Nova York: McGraw-Hill. 2000.
- PEREIRA, C. B.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, L. A. **Considerações sobre o conceito de marketing – teoria e prática gerencial**. O&S – Salvador, v.16 – n.50, p. 519-543, Julho/Setembro, 2009.
- PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Consumer behavior and marketing strategy**. 4ª edição. Nova York: Irwin McGraw-Hill. 1996.

- PINTO, M. R., LARA, J. E., O que se publica sobre o comportamento do consumidor no Brasil, afinal?, **Revista de Administração da UFMS**, v.1, n.3, 2008.
- PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas**. São Paulo: Makron Books. 2000.
- REIS, P. O. S. **Marketing social x marketing relacionado a causa**. 2005. Disponível http://www.marketingsocial.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=95:marketing-social-x-marketing-relacionado-a-causa&catid=20:marketing-social&Itemid=2. Acesso em 25 de novembro de 2012.
- REIS, P. O. S. **Marketing social x marketing relacionado a causa**. 2005. Disponível http://www.marketingsocial.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=95:marketing-social-x-marketing-relacionado-a-causa&catid=20:marketing-social&Itemid=2. Acesso em 25 de novembro de 2012.
- REIS, P. O. S; PINTO, C. M. S. **Estudo de caso: McDia Feliz x Programa Hora H**. IESB – Instituto de Educação Superior de Brasília. 2005.
- RESENDE, T. A. **Terceiro setor, ONGs e institutos**. São Paulo: FIPE – CEFEIS - Centro de Estudos de Fundações e Entidades de Interesse Social. Disponível em: <http://www.fundata.org.br/Artigos%20-%20Cefeis/12%20-%20TERCEIRO%20SETOR,%20ongs.pdf>. Acesso em 18 de novembro de 2012.
- RIES, A.; TROUT, J. **Positioning; the battle for your mind**. Nova York: McGraw-Hill. 2000.
- ROBERTO, E. Social marketing strategies for diffusing the adoption of family planning. **Social Science Quartely**, V. 53, p. 33-51. 1972.
- ROBERTSON, T. S.; ZIELINSKI, J.; WARD, S. **Consumer behavior**. Glenview, III. Scott, Foresman and Company, 1984.
- ROSENGREN, S. Publicity versus advertising in a cluttered environment effects on attention and brand identification. **Journal of Current Issues & Research in Advertising**. Vol. 30, n. 2, p.27-35, outono. 2008.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis**. Manchester: Manchester University Press. 1997.
- SANTAELLA, L. **Culturas e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura**. São Paulo: Paulus, 2003.
- SANTOS, B. S. (Org.). **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. 3ª. edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

- SANTOS, S. P. **Comunicação da informação organizacional por meio da tevê corporativa do Banco Central do Brasil**. Brasília: Universidade de Brasília, Dissertação de mestrado, 2003.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6ª. edição. Rio de Janeiro: LTC. 2000.
- SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM; S. I.; LAUTERBORN, R. F. **Integrated marketing communications: putting it together and making it work**. NTC Business Book. 1992.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU. 1974.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Editora Atlas. 2001.
- SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. **Consumption values and market choices: theory and applications**. Cincinnati: South-Western Publishing, 1991.
- SHETH, J.; GARDNER, D.. History of marketing thought: an update. In: BROWN, Stephen W.; FISK, Raymond P. **Marketing theory: distinguished contributions**. New York: John Wiley & Sons, p. 77-86, 1984.
- SHIAVO, M. R. **Conceito e evolução do marketing social**. 2005. Disponível em: http://www.marketingsocial.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=129:conceito-a-evolucao-do-marketing-social&catid=20:marketing-social&Itemid=2. Acesso em 25 de novembro de 2012.
- SHIRAIISHI, G. F.; CAMPOMAR, M. C. Atividades de marketing em organizações sem fins lucrativos: um estudo exploratório em entidades ambientalistas. São Paulo: **Revista Pensamento & Realidade**, Ano XIV, V. 26 n. 2, p. 87 – 105. 2011.
- SHIRAIISHI: G. F. **Das atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos: um estudo exploratório em associações e fundações ambientalistas**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA-USP. 2005.
- SHOSTACK, G. L. Breeding free from product marketing. **Journal of Marketing**. V. 41, nº 2, p. 73-80, abril. 1977.
- SILVA, E. M. F.; AGUIAR, M. T. **Terceiro Setor – buscando uma conceituação**. São Paulo FIPE 2002. Disponível em <http://www.fundata.org.br/Artigos%20-%20Cefeis/06%20-%20TERCEIRO%20SETOR%20-%20BUSCANDO%20UMA%20CONCEITUAÇÃO.pdf>. Acesso 29 de novembro 2012.
- SOLOMON, M. R. **Consumer behavior: buying, having, and being**. 9ª Edição. Nova Jersey: Prentice Hall, 2011.

- SWEENEY, J. C; SOUTAR, G. N. Consumer perceived value - the development of a multiple item scale, **Journal of Retailing**, V. 77, p. 203-220. 2001.
- TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 2002.
- THURSTONE, L. L. Multiple factor analysis. **Psychological Review**, V. 38, p. 427, 1931.
- TOLEDO, G. L. **Entendendo o valor no contexto do processo gerencial de marketing**. Philip Kotler e Kevin Lane Keller. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson. P. 315-317. 2013.
- TOLEDO, G. L. **Marketing Estratégico**. Cap. 4. In Oliveira, B. A. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Pearson. 2012.
- TOLEDO, G. L. Relações públicas e marketing: um conceito tridimensional. Curitiba: **Anais do 18º. EN-ANPAD**, p.145-157, setembro, 1994.
- TOLEDO, G. L.; NAKAGAWA, M. H.; YAMASHITA, S. S. O composto de marketing no contexto estratégico da Internet. São Paulo. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 3, n. 1, p. 33-78. 2001.
- TOMANARI, S. A. **A segmentação de mercado com enfoque em valores e estilo de vida** (segmentação psicográfica) – um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado. Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. 2003.
- TRIANDIS, H. C. **Attitude and attitude change**. Nova York: John Wiley & Sons. 1971.
- TROUT, J. Branding can't exist without positioning. **Advertising Age**, p. 28, março. 2005,
- TURBAN, E.; LEE, E.; KING, D.; CHUNG, H. M. **Electronic commerce: a managerial perspective**. 2a. edição. New Jersey: Pearson Education. 2002.
- VAKRATSAS, D.; AMBLER, T. How advertising works: what do we really know? **Journal of Marketing**. Vol. 63, n. 1, janeiro, 1999.
- VARADARAJAN, R.; MENON, A. Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. **Journal of Business Research**, V. 31, n.2, p. 93-105. 1988.
- VENETIANER, T. E. **E-Commerce na corda bamba**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2001.
- WATERSHOOT, W. V; BULTE, C. Van den. The 4p classification of the marketing mix revisited. **Journal of Marketing**. V. 56, p. 83-93, outubro. 1992.
- WILKIE, W. L. **Consumer behavior**. 3a. edição. Nova York: John Wiley & Sons, Inc. 1994.
- WINTERS, L. C. SRI announces VALS 2. **Marketing Research**. V. 1, p. 67-69, junho. 1989.
- YIN, Robert. K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1

Protocolo de Pesquisa do Estudo de Caso

Baseado em Yin (2005)

1. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

1.1 Tema do Estudo Empírico

Marketing em organizações de causa relacionada

1.2 Título

Processos gerenciais de marketing, nos níveis estratégico e operacional, de uma organização sem finalidade lucrativa e relacionada a causa.

1.3 Problema de pesquisa

Como se estruturam e desenvolvem as atividades de marketing em uma organização sem finalidade lucrativa de causa relacionada.

1.4 Objetivo do estudo de campo

Descrever e analisar o processo gerencial de marketing, nos níveis estratégico e operacional, em uma organização de causa relacionada, tendo por referência um esquema fundamentado em um enfoque de valor.

1.5 Suporte conceitual

Revisão da literatura pertinente ao tema da dissertação, abrangendo: a. evolução do marketing da leitura da evolução de algumas correntes do pensamento de marketing; b. discussão sobre a pertinência e a ampliação do marketing de empresas para o marketing de organizações sem finalidade lucrativa e, particularmente, aquelas cujo “produto” é uma causa; desenvolvimento teórico do processo gerencial de marketing em uma organização de causa relacionada.

2. Procedimentos de Campo

2.1 Aspectos metodológicos

Pesquisa qualitativa, exploratória, com uso do método de estudo de caso único incorporado.

2.2 Setor de atividade

Terceiro Setor

2.3 Organização estudada

PEA – Projeto Esperança Animal

2.4 Unidade de análise

Processo gerencial de marketing: atividades de marketing da organização estudada e a Internet como suporte à gestão integrada de marketing.

2.5 Fontes de evidência

Dados secundários: documentos internos (arquivos, registros, manuais, folhetos, panfletos, *sites*, *banners*) e externos da organização, incluindo vídeos, reportagens e depoimentos.

Dados primários: entrevistas com o corpo diretivo, ativistas, colaboradores diretos e voluntários (dados primários).

2.6 Instrumentos de coleta de dados.

Levantamento de documentos, arquivos, vídeos, reportagens.

Roteiro semiestruturado para entrevistas com as fontes de evidência.

Observação direta de processos e procedimentos.

2.7 Responsáveis pelo estudo

Pesquisador: Carlos Rosolen Jorge

Orientador: Andrés Rodriguez Veloso

3. Dados da organização e questões do estudo de caso

3.1 Dados da organização (descritos em item específico da seção 3)

a. Nome (razão social e nome fantasia)

- b. Natureza jurídica**
- c. Missão e objetivos**
- d. Organograma**
- e. Número de dirigentes**
- f. Número de voluntários**
- g. Número de colaboradores**
- h. Número de ativistas**
- i. Principais serviços / produtos / atividades**

3.2 Dados dos entrevistados

- a. Nome**
- b. Cargo ou tipo de relação com a organização**
- c. Atribuições**
- d. Formação**
- e. Tempo na organização**
- f. Tempo de adesão à causa**

3.3 Questões específicas de investigação

- a. Segmentação de mercado / público-alvo**
 - A PEA identifica diferentes públicos como alvo de suas ações? Quais?
 - A PEA já realizou ou realiza estudos sistemáticos para analisar o perfil e as expectativas do(s) público(s)-alvo?
 - A PEA sabe ou procura saber como o(s) público(s)-alvo a reconhece e o que espera da organização?
 - A PEA procura identificar os valores dos diferentes públicos de seu interesse e se eles são consistentes com a missão, discurso e mensagem da organização?
 - A PEA identifica algum tipo de benefício que um adepto da causa possa eleger como prioritário para aderir à causa ou à organização (variável de segmentação)?
 - A PEA desenvolve programas, atividades, ou eventos específicos para cada grupo representativo do público-alvo (estratégia de segmentação)?
- b. Posicionamento**

- Quais as possíveis características diferenciadoras da PEA com referência ao tipo de “produto” que ela “vende”?
- A PEA reconhece algum tipo de concorrência em relação:
 - a. Ao “produto”: “produtos” (causas) concorrentes?
 - b. Ao patrocínio / captação de recursos: outras entidades que buscam captar recursos?
- Qual a imagem da PEA junto ao(s) público(s)-alvo?
- A PEA adota alguma política de cessão de imagem a outras organizações ou empresas?
- Qual a imagem da PEA junto a empresas que sejam alvo de sua ação em prol da causa?
- A imagem da PEA está fortemente vinculada a algum(ns) membro(s) da diretoria ou não?
- Como a PEA se posiciona com relação ao tipo de organização que é?
- O posicionamento da PEA é único ou procura projetar uma imagem específica para cada público que pretende atingir?
- A PEA desenvolve programas, atividades, ou eventos específicos para cada grupo representativo do público-alvo (estratégia de segmentação)?

c. Produto

- Qual o produto central da PEA, aquele que converge para sua missão?
- Do ponto de vista do benefício para a sociedade, como o produto central se enquadra?
- A marca PEA é reconhecida?
- Existe algum selo identificador da marca PEA que sirva como certificador de alguma empresa (teste em animal) em relação a algum tipo ou variante da causa?
- Existem entidades e organizações que utilizam a marca PEA, de forma regular ou esporádica, em apoio às suas respectivas atividades?
- Quais são as atividades realizadas pela PEA que giram em torno do produto central: manifestações, passeatas, palestras, demonstrações, comunicações, campanhas, grupos de discussão, “venda de produtos”, resgate de animais, coordenação de depoimentos, entrevistas, filmes, vídeos, doações de animais,

hospedagem provisória de animais, denúncias de maus tratos,? (Ilustrar as atividades, com material)

- Com que frequência essas atividades são realizadas?
- Dessas atividades, quais são realizadas em caráter regular?
- Como é avaliado o resultado das atividades regulares ou esporádicas?
- A PEA “vende” produtos alusivos à causa ou à organização?
- Esses produtos trazem mensagens e/ou o logo da organização?
- Quais os produtos mais procurados?

d. Preço

- Os preços cobrados por produtos alusivos têm um preço simbólico ou são mais caros do que os congêneres (sem a marca PEA).
- Há uma noção clara dos custos não financeiros (sacrifícios) e dos benefícios sociais, psicológicos e funcionais proporcionados pela ação da organização?

e. Distribuição / “venda” / captação de recursos

- Como a organização “distribui”, presta seu “serviço”?
- Quem participa de alguma forma da distribuição dos serviços da organização?
- Qual o raio de abrangência dos serviços?
- Os serviços são distribuídos (realizados) de forma individual ou cooperada?
- Quais as principais entidades e organizações que auxiliam ou colaboram com algum tipo de atividade da organização?
- Existe algum intermediário ou agente facilitador das atividades realizadas pela organização?
- Existe alguma subvenção governamental às atividades da organização?
- A PEA conta com apoio regular de doadores?
- Há procedimentos formais de prospecção de doadores?
- Os doadores apresentam-se em categorias distintas? Quais os critérios para agrupá-los nessas categorias?
- Como é realizada a captação de recursos de doadores regulares? Quais os meios mais utilizados para obtenção de recursos?
- Há doadores esporádicos de recursos financeiros?
- A PEA conta com doações em espécie? São doações regulares? Quais os principais itens que figuram como doações?

- As doações em espécie são realizadas predominantemente por pessoas físicas ou por pessoas jurídicas?
- Como é feito o controle dos recursos financeiros e a prestação de contas?

f. Comunicação

- Quais os principais meios e ferramentas de comunicação utilizados pela PEA, incluindo meios informativos e meios persuasivos?
- Existe algum tipo de mensuração ou de avaliação dos resultados das atividades de comunicação?
- A PEA conta com apoio profissional para o desenvolvimento de suas atividades de comunicação (agências de publicidade, relações públicas, assessoria jurídica)?
- Há uma política de comunicação direcionada à atração e retenção de doadores?

g. Internet

- Qual a importância da Internet para o desenvolvimento das atividades da PEA?
- Quais as principais atividades da PEA são desenvolvidas utilizando os recursos disponibilizados pela Internet?
- Quais as principais funcionalidades que a Internet proporciona para a PEA?
- Existe alguma restrição ao uso da Internet pela organização?
- Qual a utilidade do Internetbanking para o desenvolvimento das atividades da PEA?
- Qual a importância de cada um dos seguintes atributos da Internet para o desenvolvimento das atividades de marketing da PEA?

Conteúdo

Conveniência

Comunicação

Cuidados com o consumidor / público-alvo

Conectividade

Comunidade

“Customização”

4. Análise do caso

- Plano de análise e relatório do estudo de caso :
Informações descritivas
Informações explanatórias
Tabelas, Gráficos, Ilustrações, Figuras, Quadros

5. Procedimentos

5.1 Seleção dos entrevistados e agendamento