

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	03
1. INTRODUÇÃO	05
1.1. Definição da situação problema	08
1.2. Objetivos da dissertação	09
1.3. Estrutura da dissertação	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1. O enfoque estratégico de marketing	12
2.1.1. Segmentação e posicionamento	16
2.1.2. Evolução das orientações em marketing	27
2.1.3. Orientação para o mercado	28
2.1.3.1. Os estudos de Narver e Slater	30
2.1.3.2. Os estudos de Kohli e Jaworski	36
2.1.3.2.1. Geração de inteligência	37
2.1.3.2.2. Disseminação da inteligência	38
2.1.3.2.3. Responsividade	39
2.1.3.2.4. Modelo conceitual: antecedentes, moderadores e conseqüências da orientação para o mercado	40
2.1.3.3. Os estudos de Day	42
2.1.3.3.1. Cultura	44
2.1.3.3.2. Aptidões	47
2.1.3.3.3. Estrutura	53
2.1.3.3.4. Base de conhecimento	54
2.1.3.3.5. Considerações gerais sobre o modelo de Day	56
2.1.3.4. Demais considerações sobre a orientação para o mercado	58
2.2. Análise de públicos interessados	63
2.2.1. Marketing holístico	68
2.2.2. Responsabilidade social corporativa	70
2.2.3. Teoria dos <i>stakeholders</i> e governança corporativa	80
2.2.4. Marketing societal	85
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO EMPÍRICO	94
3.1. Método de pesquisa	94
3.2. Universo de pesquisa: população e amostra	97
3.3. Critérios para escolha dos casos	98
3.4. Método de coleta e análise dos dados	98
3.5. Esquema teórico da pesquisa	100
4. PESQUISA DE CAMPO: ESTUDO DE CASO	101
4.1. A empresa-caso escolhida	101
4.2. Histórico da empresa	102
4.3. Missão da organização	104
4.4. Ramo de atividade	105
4.5. Grau de orientação para o mercado da organização	105
4.6. O processo de mudança	110

4.7. Públicos Interessados (PIs) identificados	113
4.8. Experiências, ações e geração de negócios a partir da sustentabilidade	117
4.8.1. Mercado	118
4.8.2. Gestão	129
4.8.3. Ação social	135
4.9. Indicadores	140
5. ANÁLISE DOS DADOS	144
5.1. Marketing de relacionamento	147
5.2. Marketing integrado	148
5.3. Marketing interno	150
5.4. Marketing socialmente responsável	151
6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES	153
7. REFERÊNCIAS	156
8. APÊNDICES	164
8.1. Apêndice I – Protocolo do estudo de caso	164
8.1.1. Introdução ao estudo de caso e objetivo do protocolo	164
8.1.2. Procedimentos de coleta de dados	164
8.1.3. Esboço do relatório de estudo de caso	164
8.1.4. Roteiro de questões para obtenção dos dados e informações necessárias	165
9. ANEXOS	169
9.1. Anexo I – Escala de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990)	169
9.2. Anexo II - Escala Markor de Orientação para o Mercado (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).	170

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Comparação entre a Estratégia Corporativa e Estratégia de Marketing	14
Quadro 2.2 – Variáveis de segmentação	19
Quadro 2.3 – Dimensões do mercado-alvo e efeitos sobre decisões de Marketing	21
Quadro 2.4 – Estratégias de Posicionamento	24
Quadro 2.5 – Desenvolvimento de Estratégia de Posicionamento e Composto de Marketing	26
Quadro 2.6 – Componentes da orientação para o mercado	31
Quadro 2.7 – A influência do ambiente competitivo na relação orientação para o mercado/performance organizacional	34
Quadro 2.8 – Antecedentes, Moderadores e Conseqüências de uma Orientação para o Mercado	40
Quadro 2.9 – Os Elementos de uma Orientação para o Mercado	43
Quadro 2.10 – Diferenças ilustrativas em valores e normas	45
Quadro 2.11 – Evolução da relação com o cliente com base no comprometimento	51
Quadro 2.12 – Componentes da Orientação para o Mercado	59
Quadro 2.13 – Perfis Atitudinais de Empresas de Manufatura e de Consumo	61
Quadro 2.14 – Relação entre a organização e seus Públicos Interessados	63
Quadro 2.15 – Importância estratégica dos PIs e a decisão de fazer parcerias	65
Quadro 2.16 – Exemplos de táticas para administrar e fazer parcerias com PIs externos	66
Quadro 2.17 – Dimensões do Marketing Holístico	69
Quadro 2.18 – Dimensões da Cidadania Corporativa segundo Carroll	72
Quadro 2.19 – Dimensões da Sustentabilidade: o <i>triple-bottom line</i>	76
Quadro 2.20 – Convergência de Interesses : Econômico X Social	77
Quadro 2.21 – A infra-estrutura comercial da base da pirâmide	80
Quadro 2.22 – Modelo da Teoria dos <i>Stakeholders</i>	81
Quadro 2.23 – Efeitos das ações de responsabilidade social de acordo com o stakeholder envolvido	83

Quadro 2.24 – Premissas para equacionamento de conflitos entre os objetivos da empresa e do consumidor	87
Quadro 2.25 – Fundamentos do Marketing Societal	91
Quadro 2.26 – Trecho do código de ética da <i>American Marketing Association</i>	92
Quadro 3.1 – Situações relevantes e diferentes estratégias de pesquisa	96
Quadro 3.2 – Tipos básicos de projetos para estudo de caso	96
Quadro 3.3 – Esquema Teórico da Pesquisa	100
Quadro 4.1 – Organograma do Banco ABN AMRO Real S.A.	104
Quadro 4.2 – Respostas às questões relacionadas à orientação para o cliente.	107
Quadro 4.3 – Respostas às questões relacionadas à orientação para a concorrência.	107
Quadro 4.4 – Respostas às questões relacionadas à coordenação interfuncional	107
Quadro 4.5 – Respostas às questões relacionadas à geração de inteligência de mercado.	108
Quadro 4.6 – Respostas às questões relacionadas à disseminação da inteligência de mercado.	109
Quadro 4.7 – Respostas às questões relacionadas à articulação da resposta à inteligência de mercado.	109
Quadro 4.8 – Respostas às questões relacionadas à implementação da resposta à inteligência de mercado.	110
Quadro 4.9 – Visão de interdependência entre os diversos PIs.	114
Quadro 4.10 – Financiamentos socioambientais.	123
Quadro 4.11 – Rentabilidade do Fundo Ethical e do IBVSP Médio.	128
Quadro 4.12 – Grau de engajamento dos funcionários com o Banco	141
Quadro 4.13 – Grau de orgulho em trabalhar no Banco	141
Quadro 4.14 – Grau de satisfação total e recomendação do Banco por parte dos clientes	142
Quadro 5.1 – Média das respostas ao questionário de orientação para o mercado por subgrupo	144
Quadro 5.2 – As dimensões do marketing holístico no caso do ABN AMRO Real	146

1. INTRODUÇÃO

O cenário competitivo atual em que as organizações, para sobreviver, precisam estar atentas a todos os movimentos do mercado – seja de seus clientes, clientes em potencial, concorrência, órgãos reguladores ou da própria sociedade como um todo – faz emergir a necessidade de práticas mais profissionalizadas de administração, expressas e reunidas na definição de uma estratégia que possibilite às organizações condições de atuar nesse mercado de forma competitiva.

Nesse contexto, todas as áreas da organização precisam participar desse processo de definição e alinhamento estratégico, de modo que cada uma contribua, dentro de sua área de conhecimento e especialidade, com o alcance dos objetivos organizacionais, expressos na missão e visão da organização. A área de marketing, por sua vez, assume papel de relevância, pois é a responsável por identificar as mudanças e demandas do mercado e a importância desses movimentos para a organização, envolvendo-a de forma a aproveitar as oportunidades decorrentes dessa situação e posicionar-se de forma a defender-se de eventuais ameaças.

Ao assumir que um fator decisivo para atingir resultados superiores é acompanhar os movimentos de clientes e concorrentes, a organização adota a postura de orientar-se para o mercado, que na evolução das orientações em marketing se traduz como uma tendência de definição estratégica de organizações que busca entender não só a dimensão cliente do mercado, mas sim outros atores do cenário competitivo – os concorrentes – que serão medida balizadora para que a organização defina sua proposta de valor aos clientes e, de uma forma mais ampla, o seu posicionamento estratégico.

Day (2001, p.45) explica que orientar-se para o mercado exige da organização um profundo entendimento das necessidades dos clientes e do comportamento, capacidades e intenções dos concorrentes, de modo que a organização forneça maior valor, por meio de um resultado superior na satisfação do cliente em relação a seus concorrentes. Além disso, várias pesquisas têm evidenciado que, ao orientar-se para o mercado, as organizações obtêm desempenho superior em termos de performance (DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; JAWORSKI e KOHLI, 1993, NARVER e SLATER, 1990). Tais constatações levam boa parte das organizações a repensar a forma como se relacionam com o mercado, principalmente com seus clientes e concorrentes, o que faz com que o tema orientação para o mercado se torne bastante relevante na atualidade.

Partindo do pressuposto de que o objetivo central da orientação para o mercado é propiciar à organização que a adota ferramentas para a competitividade a partir da análise de clientes e concorrentes, vê-se que, hoje, a análise restrita apenas a clientes e concorrentes pode causar vieses e negligenciar condições importantes para a atuação das organizações. A extensão da análise para todos os demais públicos interessados e relevantes para a dinâmica organizacional, comumente chamados de *stakeholders*, pode colaborar para que o conhecimento do ambiente (mercado) por parte da organização seja maior e com isso ela identifique mais oportunidades e se proteja de eventuais ameaças existentes.

Complementando esse quadro, um outro movimento ganha bastante força e intensidade: a exigência que, ao desenvolver suas estratégias de marketing, as organizações não pensem apenas na obtenção de lucro em curto prazo, independentemente dos reflexos que isso pode ter na sociedade, mas sim, levem em consideração a influência de suas atividades na vida das pessoas e no ambiente, assumindo, a partir daí, uma postura ética e responsável em relação a seus atos, com base na sustentabilidade em longo prazo do ambiente, da sociedade e da própria organização. A esse enfoque de marketing, que inclui a sustentabilidade da sociedade e do ambiente na definição de estratégias, dá-se o nome de marketing societal.

Vale destacar, desde já, que o conceito de marketing societal se aproxima, mas não equivale ao de marketing social. O marketing societal, como prenunciado acima, tem como foco a geração de valor para o consumidor e o acionista sem para tal comprometer a sustentabilidade social, ambiental e organizacional. Já o marketing social é o uso das ferramentas de marketing

para a promoção de causas sociais e, em geral, está dissociado da idéia de geração de lucro (já que o conceito de acionista para esse tipo de “produto” é bastante diferenciado ou inexistente).

Lambin (2000, p.20) salienta que o conceito de marketing envolve “a satisfação das necessidades do cliente via produto e de tudo o que está associado à sua criação, à sua entrega e por fim ao seu consumo”. Nota-se na definição do autor que, em sua essência, a atividade de marketing exige uma postura ética de quem o faz, já que sua finalidade é atender às demandas dos clientes por meio de produtos ou serviços que de fato lhes proporcione satisfação. Aqui, já se percebe que o marketing possui uma responsabilidade social e o enfoque societal de marketing busca exatamente guiar a atividade mercadológica nesse sentido (TOLEDO e SANTOS, 1979).

Dessa forma, o conceito de marketing societal está intimamente ligado ao conceito de responsabilidade social corporativa, que é a idéia de que, uma vez inserida em um contexto social, as organizações passam a ser co-responsáveis pelo desenvolvimento social e preservação ambiental, por meio de práticas de negócio orientadas para o desenvolvimento sustentável.

Para a responsabilidade social corporativa ocorrer de fato, é preciso que a organização possua essa filosofia arraigada em seus valores corporativos, já que se trata de uma questão de cultura e, nesse ponto, a adoção do enfoque societal nas suas atividades de marketing e uma análise mais completa dos públicos interessados contribuem para que haja essa coerência em todas as práticas organizacionais.

Kotler e Keller (2005, p. 15) introduzem uma nova orientação para o marketing: o marketing holístico. Segundo os autores, essa nova orientação tem por definição expandir a amplitude e reforçar a necessidade de se considerar diversos públicos interessados como influenciados e influenciadores do processo estratégico de uma organização, ressaltando a questão do marketing socialmente responsável como um dos pilares do marketing holístico.

Esse estudo busca entender a co-existência e a relação entre esses diversos conceitos citados até então: orientação para o mercado, marketing societal, públicos interessados, responsabilidade social corporativa e marketing holístico.

1.1. Definição da situação problema

Lakatos e Marconi (1991, p. 126) descrevem que formular um problema de pesquisa ou uma situação problema significa dizer, de forma “clara, compreensível e operacional, com qual dificuldade o pesquisador se defrontará, limitando o seu campo, contexto e características”.

Neste estudo, foi tratada como situação problema a evolução da orientação para o mercado de uma organização para a perspectiva holística, a partir da integração de conceitos sociais e da análise dos diversos públicos interessados. Buscou-se, por meio deste estudo, verificar como se dá a interação desses temas.

Num primeiro momento, pode parecer contraditório explorar o relacionamento de temas que aparentemente apresentam mais diferenças que similaridades. A orientação para o mercado, como será visto mais adiante, busca a criação da cultura organizacional de que é preciso estar sempre monitorando o ambiente, por meio do acompanhamento de clientes e concorrentes e antecipando seus possíveis movimentos, de modo a sobressair-se em um ambiente competitivo. Já o enfoque holístico e societal de marketing, aliado ao conceito de responsabilidade social corporativa e da análise de públicos interessados, traz a problemática de que, muitas vezes, é necessário que as organizações renunciem a retornos financeiros no curto prazo pensando na sustentabilidade e no desenvolvimento social, bem como no bem-estar de seus públicos interessados, que devem ser considerados nas tomadas de decisões das organizações. Todas essas idéias transmitem à sociedade uma postura ativa em relação às organizações, isto é, as organizações devem estar atentas às reais necessidades e valores da sociedade para definir seus compostos mercadológicos.

Drucker (1989, p.321) coloca que, muitas vezes, ao se falar de responsabilidade social corporativa, “se supõe que a obtenção de um lucro é fundamentalmente incompatível com a responsabilidade social, ou pelo menos que é irrelevante para ela”. Porém, não há tanta contradição assim. Narver e Slater (1990, p.34), alguns dos pesquisadores pioneiros sobre o assunto orientação para o mercado – aqui apresentado como uma postura estratégica com foco total em geração de vantagem competitiva e, portanto, de resultado superior – já alertavam sobre a necessidade de se verificar “a relação existente entre o grau de orientação para o mercado de um negócio e a extensão do seu comportamento socialmente responsável”. Além disso, os autores sugerem analisar a correlação existente entre a dimensão societal do

marketing praticado pelas organizações e os indicadores de orientação para o mercado que na visão dos autores seriam a orientação para o consumidor, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional.

Maignan et al (1999, p.457), ao falarem sobre os antecedentes e benefícios da cidadania corporativa (aqui entendida como sinônimo de responsabilidade social corporativa), argumentam que existiriam três antecedentes para a cidadania corporativa, elementos que, segundo os autores, representam estágios que favoreceriam a adoção de uma postura socialmente responsável por parte da organização. São eles: orientação para o mercado, orientação humanística e orientação competitiva. Dessa forma, vê-se que a orientação para o mercado não apenas pode conviver com o enfoque societal da organização como também colaborar para a sua realização.

Dado esse quadro favorável, porém pouco explorado pela literatura disponível, surge o interesse de se ter como situação problema deste estudo a análise da integração do conceito de marketing holístico e da análise de públicos interessados à orientação para o mercado, decorrendo daí os objetivos relacionados abaixo.

1.2. Objetivos da dissertação

Segundo Martins (1994), o objetivo de um trabalho de pesquisa é a contribuição efetiva que se espera com o trabalho, ou seja, a razão de seu desenvolvimento, o porquê de ele ser feito.

Este estudo, tanto por meio da fundamentação teórica como da pesquisa de campo, buscou ampliar o conhecimento e promover discussão, com base no seguinte objetivo geral:

- estudar a incorporação de temas societais à orientação para o mercado e a conseqüente evolução para o conceito de marketing holístico.

Além desse objetivo mais amplo, há outros objetivos específicos, como segue:

- entender a evolução das orientações em marketing e, em especial, a orientação para o mercado;

- entender a importância para as organizações de serem analisados diversos públicos interessados;
- entender, de forma macro, as mudanças que podem ocorrer numa organização e no seu desempenho como um todo com a integração do marketing societal e da análise dos públicos interessados à orientação para o mercado, a qual passa a ter um caráter holístico;

A expectativa é que a implantação do marketing holístico, por meio do enfoque societal de marketing e da ampliação dos públicos interessados considerados pela organização (além de clientes e concorrentes, como sugere a orientação para o mercado), possa influenciar positivamente e torne a organização mais orientada para o mercado e, conseqüentemente, com desempenho superior. Isso foi analisado por meio da pesquisa de campo contida neste estudo.

1.3. Estrutura da dissertação

O presente trabalho está estruturado em nove capítulos. No capítulo inicial, é apresentada a temática do estudo e todas as evidências que motivaram a realização deste trabalho, bem como o objetivo da dissertação. Em seguida, no capítulo dois, é feita toda a fundamentação teórica que subsidia a discussão central da pesquisa de campo que foi conduzida. Buscou-se trazer, nesse ponto, tópicos variados que estivessem relacionados ao assunto pesquisado, priorizando e destacando aqueles que compõem o objetivo central desta dissertação.

No capítulo três são apresentados os aspectos metodológicos do estudo empírico realizado, argumentando o porquê da escolha da metodologia de pesquisa adotada. Em seguida, no capítulo quatro é apresentado o caso escolhido na pesquisa empírica, sendo relatadas todas as informações relevantes trazidas pelo caso e que vão ao encontro dos objetivos dessa pesquisa.

Na seqüência, no capítulo cinco faz-se uma análise mais focada do caso, comparando o nível de orientação para o mercado da empresa escolhida com algumas evidências de prática do marketing holístico, sendo que no sexto capítulo são repassadas as principais conclusões do caso e da dissertação como um todo, além das limitações da pesquisa e das sugestões de trabalhos futuros.

Finalmente, o sétimo capítulo traz a bibliografia utilizada para desenvolvimento da dissertação e o oitavo e nono capítulos trazem, respectivamente, os apêndices e anexos do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo é apresentada a fundamentação teórica da dissertação, na qual se abordará, em um primeiro momento, a visão estratégica de marketing e as orientações possíveis de serem adotadas por uma organização para a sua ação empresarial, em especial o modelo de orientação para o mercado. Na sequência serão abordados os conceitos societários que subsidiam a construção do marketing holístico.

2.1. O enfoque estratégico de marketing

Em um artigo que disserta sobre a moderna estratégia nas empresas em substituição ao velho modelo de planejamento estratégico mais centrado em análises e definições estanques e cujo objetivo é subsidiar a construção de um plano orçamentário para o período ao qual o planejamento se refere, Zaccarelli (1995) expõe a importância de a organização ter a ciência de que a estratégia em si é um processo dinâmico e não apenas um caminho que a organização define em uma reunião anual e, se estritamente seguido, levará a organização certamente ao sucesso. Costa Filho e Toledo (1999, p.43) corroboram a ideia de Zaccarelli (1995), acrescentando que os sistemas de monitoramento ambiental precisam atuar em tempo real e não somente no período do ano que antecede o processo de planejamento.

Dessa forma, Zaccarelli (1995) propõe que as organizações, assim como o meio acadêmico, instalem a visão de estratégia como um processo dinâmico e vivo, que, uma vez inserido em um ambiente, é suscetível a mudanças e redefinições, as quais, se não tomadas na velocidade

e assertividade adequadas, podem resultar no não-cumprimento dos objetivos estratégicos propostos.

É nesse contexto que ganha importância a existência de um eficaz e constante processo de monitoramento ambiental. Lambin (2000, p. 60) aborda a importância de se desenvolver um sistema de acompanhamento do ambiente a fim de antecipar as mudanças nele ocorridas e facilitar a adoção em tempo útil das contra-medidas apropriadas.

Uma vez sendo parte integrante da organização e tendo como missão fazer com que indivíduos e grupos obtenham aquilo de que necessitem e desejem por meio da criação e troca de produtos e valores e que esse processo ocorra de maneira mais satisfatória, efetiva e eficiente que seus concorrentes (KOTLER & ARMSTRONG, 2004), o marketing precisa inserir-se nesse movimento de valorização e adoção da postura estratégica das organizações. É nesse quadro que advém o conceito de marketing estratégico. Lambin (2000, p.6) define como objetivos do marketing estratégico:

a análise sistemática e permanente das necessidades do mercado e o desenvolvimento de conceitos de produtos com bom desempenho destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam qualidades distintivas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando deste modo ao produtor uma vantagem concorrencial duradoura e defensável.

A palavra mais forte da definição de Lambin (2000) e que deve servir de guia para compreensão da abordagem estratégica de Marketing é análise. É justamente através de uma análise constante, intensa e profunda do ambiente que a organização poderá estar preparada para eventuais ameaças do ambiente competitivo, bem como para aproveitar as oportunidades existentes. Cravens (1994, p. 9) salienta que, uma vez inserida em um ambiente vivo, a organização estará suscetível às mudanças que podem e irão ocorrer nesse ambiente. Cabe, então, à administração estar preparada e ciente de forma a saber transformar as mudanças em oportunidades para si em relação à concorrência. Esse enfoque só existirá se houver um bom modelo de monitoramento ambiental.

Uma outra definição, muito similar à proposta por Lambin (2002), é sugerida por Cravens (1994, p. 92). O autor define o marketing estratégico como um processo de desenvolvimento de estratégia orientado para o mercado, que leve em consideração um ambiente de negócios em constante mutação e a necessidade de alcançar altos índices de satisfação do consumidor.

Segundo o autor, essa visão dá a toda a organização a responsabilidade de marketing, que antes poderia ser vista como uma função especializada e independente. Dessa forma, complementa ele, cria-se vantagem competitiva.

No Quadro 2.1 abaixo, pode-se ver uma comparação entre aspectos da estratégia corporativa e da estratégia de marketing.

	Estratégia Corporativa	Estratégia de Marketing
Orientação	Foco organizacional, visualizando sempre a indústria como um todo.	Foco no produto e/ou consumidor, sempre visualizando o usuário-final.
Decisões	<ul style="list-style-type: none"> - Determinação da missão; - Alocação de recursos entre as unidades de negócio; - Aquisições e diversificações; - Eliminação de unidades de negócio; - Desenvolvimento e gerenciamento de produtos; - Seleção e implementação de unidades de negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de oportunidades de mercado; - Escolha dos mercados-alvo; - Estratégia de posicionamento de Marketing; - Estratégias de Produto, Preço, Promoção e Distribuição.
Foco Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Como ganhar e manter vantagem estratégica; - Como determinar estratégias de negócio; - Como organizar os negócios para planejamento e controle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Como organizar os produtos e mercados em segmentos; - Quais segmentos atender; - Como se posicionar para cada segmento.
Necessidade de Informações	<ul style="list-style-type: none"> - Performance financeira; - Avaliação de oportunidades de negócio; - Performance do mercado e estimativas; - Estratégias e performances dos concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance financeira por mercado-alvo e tipo de produto; - Descrição e necessidades dos consumidores e potenciais; - Posição no mercado e estimativas; - Estratégias de marketing e performances dos concorrentes.

Quadro 2.1 – Comparação entre a Estratégia Corporativa e Estratégia de Marketing (adaptado de CRAVENS, 1994, p. 92).

No Quadro 2.1, Cravens (1994) mostra como a estratégia de marketing se configura, de fato, como parte integrante da estratégia corporativa, sendo ferramenta para a sua execução e evidenciando que a interligação entre ambas é condição necessária para o sucesso organizacional. Muda-se o foco, mas o objetivo maior é o mesmo: alcance do resultado planejado.

Um importante pressuposto e base do marketing estratégico é que o comprador, ao procurar um determinado produto ou serviço, está, na verdade, buscando uma solução para alguma necessidade e crê que aquele determinado produto ou serviço possa satisfazê-la (LAMBIN,

2000, p. 9). É esse um grande diferencial da visão estratégica do marketing. Ao invés de pensar nos produtos ou serviços que os consumidores desejem e a organização julgue que eles necessitem, o marketing estratégico adentra um pouco mais na mentalidade do consumidor, tentando identificar qual a sua carência e, daí sim, disponibiliza produtos ou serviços que o consumidor entende - e de fato o façam - que possam suprir tal carência.

Um conceito que tem sido bastante estudado como complementar e correlato ao marketing estratégico é o de competências organizacionais. Lambin (2002, p.10) explica que a função do marketing estratégico é orientar a empresa para as oportunidades existentes ou então criar oportunidades atrativas. Essas oportunidades, segundo o autor, para oferecer um potencial de crescimento e rentabilidade devem ser adaptadas aos seus recursos e ao seu *savoir-faire*, ou seja, às suas competências.

Costa Filho e Toledo (1999, p. 43) salientam a importância de a organização ter bem claro o seu rol de competências, ou seja, consciência de suas habilidades essenciais, no processo de construção de sua estratégia.

O conceito de competência que se discute aqui tem fundamento no artigo de Prahalad e Hamel (1990) em que os pesquisadores definiram as competências centrais (*core competences*) como vocações naturais centradas em pessoas-chave que devem servir a toda a organização e não somente a uma divisão. Segundo os autores, as competências centrais formam-se a partir do aprendizado coletivo da organização e envolvem a coordenação de habilidades diversas de produção e a integração de correntes múltiplas de tecnologia.

É interessante observar que, conforme contribuem Costa Filho e Toledo (1999, p. 44), “a observação atenta do desempenho das áreas operacionais da empresa e o foco nas habilidades básicas têm sido uma questão basilar do pensamento estratégico atual”. Em outras palavras, é da observação do dia-a-dia da organização e da sua forma de agir, proceder e realizar as coisas que se manifestam suas competências. Zaccarelli (1995, p. 23) corrobora dizendo que para ter vantagem competitiva é preciso envolver o nível operacional no processo estratégico, desde a sua concepção até a implementação, já que ali residem as competências centrais da organização.

2.1.1. Segmentação e posicionamento

Os conceitos de segmentação e posicionamento configuram-se como conceitos básicos do marketing estratégico, uma vez que ele está interessado em entender os diversos segmentos existentes no mercado e, através da definição estratégica de qual(is) segmento(s) atender, posicionar-se para que os consumidores (e potenciais consumidores) vejam a organização como tal. Conforme argumentam Costa Filho e Toledo (1999, p. 45) ao falarem sobre posicionamento, “faz-se mister que o cliente identifique a organização por este atributo ou grupo de atributos estratégicos”.

Dado o ambiente competitivo e todas as forças que ele contém, como a exigência por qualidade em serviços por parte dos clientes e a acirrada concorrência presentes em muitos mercados, é preciso que as empresas concentrem sua atenção nos compradores a que terão mais chances de atender bem. Kotler (2000, p. 278) chama essa lógica de abordagem direcionada.

A base da abordagem direcionada é o reconhecimento de que não é possível atender a todos com o mesmo nível de eficiência e eficácia, até mesmo porque consumidores diferentes possuem necessidades diferentes que provavelmente não poderão ser atendidas com o mesmo produto ou serviço.

Cravens (1994, p. 4-5) exemplifica muito bem a força dessa questão nos dias atuais, usando para tal um exemplo retirado da indústria automobilística estadunidense. O autor cita que, em 1965, as vendas do modelo Chevrolet Impala da General Motors eram de 1,5 milhões de unidades/ano. Em 1987, o modelo com maior volume de vendas da montadora no país, o Chevrolet Celebrity, alcançou a quota de 300 mil unidades vendidas, o que equivale a apenas 20% do volume de vendas do modelo anteriormente tido como *best-seller*. Acrescente-se a esse dado o fato de que o mercado de automóveis e, conseqüentemente, o volume total de vendas aumentou consideravelmente de 1965 para 1987. O que todos esses dados reunidos geram de informação é que o valor que o consumidor de automóveis dá ao bem hoje é diferente. Ele não quer apenas um meio de transporte. Segundo Cravens (1994, p.4-5), imagem, estilo, preço, funcionalidades e outros atributos segmentam o mercado de consumidores de automóveis hoje, o que faz com que, mesmo o volume total de vendas da empresa sendo muitas vezes maior se comparado ao da década de 60, seja impossível esse

aumento estar concentrado em apenas um modelo que materialize a solução de um grupo de necessidades que não é generalizável para todos os segmentos do mercado. Cada segmento tem suas próprias necessidades e as satisfaz com produtos diferentes.

Toledo e Hemzo (1991, p.15) confirmam o pensamento de Kotler (2000) e Cravens (1994), acrescentando que “raramente uma empresa terá recursos ou potencialidades para atender a todos os segmentos do mercado, ou deverá considerá-los todos atrativos”. Surge, assim, o conceito de marketing de mercado-alvo.

O marketing de mercado-alvo, segundo Kotler (2000, p. 278), é composto de três passos, a saber:

- identificação e definição de grupos distintos de compradores que possam requerer produtos ou composto de marketing diferenciados (segmentação);
- seleção de um ou mais segmentos de mercado a serem atendidos (seleção de mercado-alvo);
- determinação e divulgação dos principais benefícios que diferenciem os produtos ou serviços no mercado (posicionamento).

Dessa forma, assim como afirmam Toledo e Hemzo (1991, p.13) quando dizem que o núcleo da estratégia de marketing é composto pela segmentação, escolha do alvo de mercado e posicionamento, é possível afirmar que essas etapas são as bases do pensamento estratégico de marketing e que se constituem em pilares de sustentação dessa abordagem.

Sendo assim, Kotler (2000, p. 278) define segmento de mercado como “um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”. Nessa definição, o autor já anuncia que a segmentação pode ser feita baseando-se em diferentes tipos de variáveis.

Lambin (2000, p. 21) segue a mesma linha dessa definição, enunciando que a organização deve encontrar segmentos ou nichos (um nicho é um grupo menor que um segmento, que atrai apenas poucos concorrentes devido ao tamanho da sua especificidade em comparação ao mercado como um todo) com condições de crescimento e desenvolver produtos novos

adaptados à suas necessidades, diversificando, assim, sua gama de produtos e alcançando vantagem competitiva sustentável.

Alguns são os critérios e bases para a segmentação do mercado consumidor. Neste trabalho, serão abordados dois deles: o proposto por Kotler (2000) e o por McCarthy (1982).

Kotler (2000, p.285-292) sugere quatro grupos de variáveis que seriam as bases de segmentação de um mercado: variáveis geográficas, variáveis demográficas, variáveis psicográficas e variáveis comportamentais. O quadro 2.2 (adaptado de Kotler, 2000, p. 286) mostra algumas categorias e exemplos dessas variáveis.

Tipo de Segmentação	Categorias	Exemplos
Geográfica	Região do País	Norte, Sul, Nordeste, Sudeste, Centro-Oeste.
	Tamanho da cidade	Até 5.000 habitantes, entre 5.000 e 10.000 habitantes etc.
	Densidade	Urbana, suburbana, rural.
	Área da cidade	Norte, sul etc
Demográfica	Idade	Até 6 anos, de 6 a 11, de 12 a 19 etc.
	Tamanho da família	1 pessoas, 2 pessoas, 3 ou 4 pessoas etc.
	Ciclo de vida da família	Jovem e solteiro, jovem e casado sem filhos, jovem e casado com filhos etc.
	Sexo	Masculino ou feminino.
	Rendimento anual	Até R\$ 5.000,00/ano, de R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00/ano etc.
	Ocupação	Técnico, Gerente, Profissional Liberal, Dona-de-casa etc.
	Nível de Instrução	Analfabeto, Ensino Fundamental Completo, Ensino Superior Completo etc.
	Religião	Católica, Protestante, Hindu etc.
	Raça	Branca, Negra, Amarela etc.
	Geração	<i>Baby-boomers</i> , geração X etc.
	Nacionalidade	Brasileira, Francesa, Inglesa, Argentina etc.
Classe social	Alta, Média Alta, Média etc.	
Psicográfica	Estilo de vida	Reservados, Sociáveis, Intelectuais etc.
	Personalidade	Compulsiva, autoritária, ambiciosa etc.
Comportamental	Ocasões	Ocasão comum ou ocasião especial.
	Benefícios	Qualidade, serviço, economia, velocidade etc.
	Status do usuário	Não-usuário, usuário regular, usuário potencial etc.
	Índice de utilização	<i>Light-user</i> , <i>medium-user</i> ou <i>heavy-user</i>
	Status de fidelidade	Nenhuma, média, forte ou absoluta
	Estágio de prontidão	Desconhece, consciente, interessado etc.
	Atitude em relação ao produto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa ou hostil.

Quadro 2.2 – Variáveis de segmentação (adaptado de KOTLER, 2000, p.286)

A segmentação por variáveis geográficas tem como requisito a divisão do mercado em unidades geográficas como continentes, países, estados, cidades ou bairros, partindo do pressuposto de que para aquele produto ou serviço há especificidades espaciais que merecem tratamento diferenciado, o que quer dizer que o produto ou serviço seria sensível ao porte da

região geográfica estipulada ou à sua localização, por exemplo, e o perfil do consumidor variável de acordo com esses parâmetros.

Já no caso da segmentação demográfica, divide-se o mercado de acordo com variáveis como idade, sexo, rendimento, nível de escolaridade. Esse é o modelo mais comum de segmentação, já que, segundo Kotler (2000, p.285), “as necessidades, os desejos e os índices de utilização dos consumidores estão frequentemente associados a variáveis demográficas”. Além disso, esse tipo de variável é mais fácil de ser identificada e medida, o que favorece a análise e segmentação de mercado por critérios demográficos.

A segmentação psicográfica é aquela em que os consumidores são divididos por características de personalidade e estilo de vida. Sabe-se que os bens consumidos expressam em muito o estilo de vida das pessoas (se são mais independentes, sociáveis, esportistas etc.) e sua personalidade (autoritários, ambiciosos, gregários etc.) e essas características independem de variáveis demográficas, como, por exemplo, o nível de instrução ou renda. É perfeitamente aceitável que haja pessoas com o mesmo nível de instrução e de renda, mas com personalidades e estilos de vida totalmente opostos, o que justifica o uso de critérios psicográficos para segmentar consumidores.

Por fim, Kotler (2000, p. 289) define a segmentação comportamental como aquela em que os compradores são divididos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no seu uso ou na resposta e fidelidade a ele. Nesse caso, o comportamento do consumidor em relação ao produto ou serviço é que dá subsídio para segmentar o mercado de acordo com o tipo de reação/comportamento.

McCarthy (1982, p. 174) propõe um outro modelo de agrupamento de variáveis para segmentação. No modelo do autor, o mercado pode ser dividido por: (1) critérios geográficos e demográficos; (2) necessidades comportamentais, atitudes e adaptabilidade dos produtos e serviços às necessidades dos consumidores e (3) urgência para ficar satisfeito e vontade e disposição para comparar de loja em loja. O Quadro 2.3 abaixo, extraído de McCarthy (1982), compara as dimensões propostas pelo autor aos efeitos sobre as áreas de decisão do Marketing.

Dimensões do mercado-alvo em potencial	Efeitos sobre as áreas de decisão
1. Localização geográfica e outras características demográficas dos consumidores em potencial	Afeta o tamanho dos Mercados-Alvo (potencial econômico), Distribuição (onde os produtos devem ser oferecidos) e Promoção (onde e para quem anunciar).
2. Necessidades comportamentais, atitudes e como os bens ou serviços atuais e em potencial se adaptam aos padrões de consumo dos consumidores.	Afeta o Produto (desenho, embalagem, extensão ou amplitude da linha de produtos) e a Promoção (o que os consumidores querem e precisam saber e os apelos que devem ser utilizados).
3. Urgência para ficar satisfeito e vontade e disposição para comparar de loja em loja.	Afeta a Distribuição (até que ponto os produtos são distribuídos e oferecidos diretamente do produtor para o consumidor e o nível de serviço necessário) e o Preço (quanto os consumidores estão dispostos a pagar).

Quadro 2.3 – Dimensões do mercado-alvo e efeitos sobre decisões de Marketing (adaptado de McCARTHY, 1982, p. 174)

Historicamente, o modelo de Kotler é mais utilizado, dada a sua objetividade. Entretanto, uma característica que o modelo de McCarthy traz – uma vez que nos seus três grupos de variáveis há uma grande mescla de tipos de atributos – e que Kotler também trabalha é a segmentação de multiatributos, que, segundo Kotler (2000, p.292) é a combinação de diversas variáveis para tentar identificar grupos-alvo pequenos e mais definidos. Nesse meio, destaca-se a abordagem geodemográfica, que conjuga as abordagens geográficas e demográficas, definidas por Kotler. Ao cruzar informações das duas abordagens, obtém-se melhor conhecimento e informações mais detalhadas para definir os segmentos do mercado em estudo.

Independente do método utilizado (aqui foram abordados apenas dois, mas é sabido que existem outros), após determinados os segmentos existentes no mercado, é hora de selecionar aquele ou aqueles ao(s) qual(is) a organização irá direcionar a sua oferta. Kotler (2000, p. 296) sugere que, ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a organização atente para dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa.

Para explicar a atratividade, Toledo e Hemzo (1991, p. 16) fazem uso do modelo de Porter (1989), o qual determina a atratividade de uma determinada indústria analisando a intensidade

de cinco forças competitivas: concorrentes, entrantes em potencial, substitutos, fornecedores e compradores.

Além disso, mesmo sendo atrativo o segmento pode não ser compatível com os objetivos de longo prazo da empresa ou, então, ela pode dispor de uma ou mais competências necessárias para oferecer um produto de valor superior (KOTLER, 2000, p. 296).

Uma vez definido o(s) segmento(s) de mercado que será (ão) atendido(s), é preciso que a organização se posicione de forma a ser vista como detentora de valor superior para os consumidores desse(s) segmento(s).

Retomando a argumentação de Costa Filho e Toledo (1999, p. 45), ao falarem sobre posicionamento, “faz-se mister que o cliente identifique a organização por este atributo ou grupo de atributos estratégicos”.

O que os autores estão demonstrando nessa frase é que o posicionamento de fato ocorre na mente das pessoas, dos consumidores e não dos estrategistas. E esse é um grande desafio para os profissionais de marketing: fazer com que o posicionamento da organização, expresso geralmente de forma indireta por uma série de atributos do composto mercadológico do produto ou serviço, seja perceptível e evidente aos consumidores.

Para Dimingo (1988, apud TOLEDO e HEMZO, 1991, p.12), o posicionamento estratégico de mercado fundamenta-se no empenho da empresa em oferecer ao mercado escolhido o produto ou o serviço de forma mais eficiente e eficaz que a concorrência. O tal mercado escolhido, por sua vez, advém do estágio de segmentação, que, por definição, precede ao processo de posicionamento (TOLEDO e HEMZO, 1991, p 13).

Wind (1982, apud TOLEDO e HEMZO, 1991, p. 13) define posicionamento como “a posição que um produto ocupa em um dado mercado”. Kotler (2000, p. 321), por sua vez, trata o posicionamento como “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. Essa visão de Kotler é derivada da visão de Ries e Trout (1982). Para esses dois executivos da área de propaganda, o posicionamento é uma ferramenta de apoio ao composto de comunicação, um exercício criativo para posicionar o produto na mente do cliente.

Seguindo essa linha, os autores afirmam que os produtos e marcas conhecidos possuem uma imagem bastante sólida na mente dos consumidores, por exemplo, a Coca-Cola como a maior empresa de refrigerantes do mundo, e que os concorrentes desses produtos e marcas devem assumir isso como um dado do mercado e saber trabalhá-lo no posicionamento do seu produto ou marca.

Para tal, sugerem quatro estratégias alternativas:

- reforçar sua atual posição na mente do consumidor: assumindo seu papel de não-líder juntamente com seus valores e qualidades;
- conquistar uma posição não-ocupada: apresentando algum diferencial que o líder não possui;
- destituir ou reposicionar a concorrência: estratégia mais difícil, já que exige um ataque a algum valor que o consumidor acredita que o produto líder tenha e que, de fato, não existe.
- promover a idéia do “clube exclusivo”: uma empresa pode promover a idéia de que está entre as três maiores, por exemplo. Assim, o consumidor será informado de que se trata de uma das maiores (mesmo que a diferença para o líder seja muito grande, o que não é informado nesse tipo de campanha).

O Quadro 2.4 apresenta as diferentes estratégias de posicionamento propostas por Kotler (2000, p. 323-324):

Estratégia de Posicionamento	Características
Posicionamento por Atributo	Baseada em um atributo como tamanho ou tempo de existência.
Posicionamento por Benefício	Produto é posicionado como líder em um certo benefício.
Posicionamento por Aplicação ou Utilização	Produto é posicionado como o melhor para algum uso ou aplicação.
Posicionamento por Usuário	Produto é posicionado como o melhor para algum grupo de usuários.
Posicionamento por Concorrente	Alega-se que o produto é melhor que o concorrente.
Posicionamento por Categoria de Produtos	Produto é posicionado como líder em uma determinada categoria de produtos.
Posicionamento por Qualidade ou Preço	Produto é posicionado como o que oferece melhor valor (seja por preço, seja por qualidade).

Quadro 2.4 – Estratégias de Posicionamento (extraído de KOTLER, 2000, p. 323-324).

A decisão da estratégia de posicionamento a ser seguida é um misto do tipo de mercado em que o produto ou serviço está inserido, o perfil do consumidor e do(s) segmento(s) atendido(s) e do próprio perfil da empresa ofertante, bem como das características e virtudes do produto ou serviço em questão. Para cada situação há uma estratégia mais adequada e, se bem implementada, resultará em sucesso organizacional.

Um ponto importante a ser lembrado é: dado que uma premissa do posicionamento é que ele ocorre na mente do consumidor e não na do estrategista de marketing, conforme já foi mencionado neste trabalho, é necessário que se estude, também, a dimensão psicológica do posicionamento que é basicamente composta de três etapas: (1) a identificação de vantagens competitivas potenciais; (2) a seleção das mais apropriadas e (3) a comunicação efetiva ao mercado.

Baseando-se em toda a obra de Porter (1989), pode-se afirmar que a vantagem competitiva de uma empresa é determinada pela execução de suas atividades de forma mais barata (liderança por custo) ou melhor que a concorrência (liderança por diferenciação). Conforme reforçam Toledo e Hemzo (1991, p. 20), a empresa deve buscar vantagens competitivas não somente

internamente mas em toda a sua cadeia de valor e na de seus fornecedores, distribuidores e clientes também.

Uma vez identificadas as vantagens competitivas da empresa, deve-se selecionar aquelas que são mais adequadas à organização e ao mercado que se está estudando. Para tal, deve-se considerar a posição atual da empresa e compará-la aos concorrentes em alguns atributos predeterminados (preço, tecnologia, qualidade, entre outros). Através da atribuição de pesos e valores para esses atributos, valida-se a existência de vantagem competitiva comparativamente ao mercado. (TOLEDO e HEMZO, 1991, p. 21).

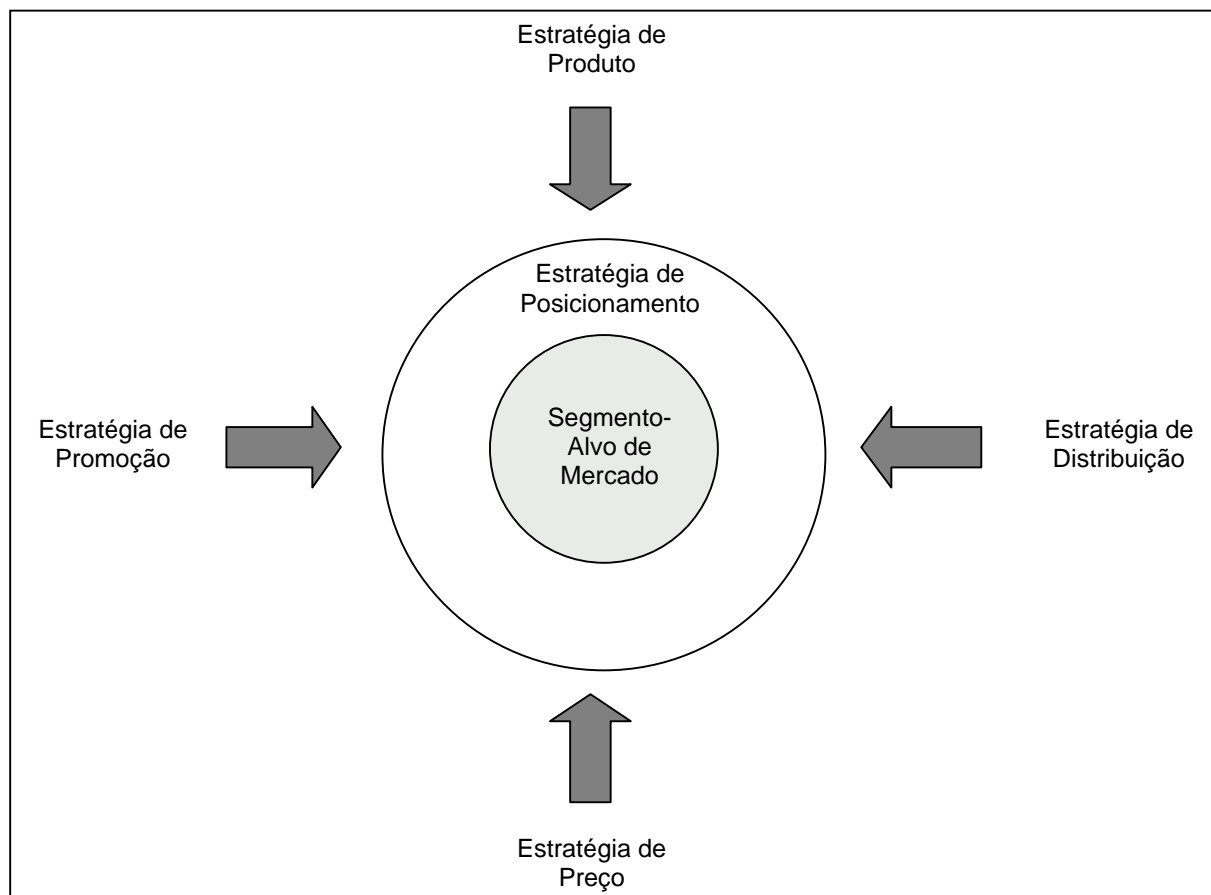
Tendo definidas as suas vantagens competitivas, a organização deve comunicá-las aos seus consumidores e consumidores potenciais, através de ações persuasivas. Kotler (2000, p. 323) atenta para alguns cuidados que devem ser tomados nessa comunicação:

- sub-posicionamento: compradores possuem apenas uma vaga noção da marca ou do que a empresa faz;
- sobre-posicionamento: os compradores possuem uma visão limitada ou incorreta da marca ou da empresa;
- posicionamento confuso: os compradores possuem uma imagem confusa da marca ou da empresa, devido muitas vezes ao excesso de mudança no seu posicionamento;
- posicionamento duvidoso: os compradores podem achar difícil acreditar no que a marca alega possuir, ante as características, preço e fabricante do produto.

Sem uma comunicação eficaz do posicionamento adotado pela organização ou pelo produto, toda a estratégia é comprometida, já que, repetindo mais uma vez, “o posicionamento ocorre na mente do consumidor”.

Uma vez definido o posicionamento da organização, as variáveis do composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição) devem ter suas estratégias adaptadas à e condizentes com a estratégia de posicionamento definida para o segmento de mercado escolhido como alvo da organização ou do produto (Cravens, 1994, p. 100).

O Quadro 2.5 mostra como se dá a interligação entre todas as estratégias citadas no parágrafo anterior.



Quadro 2.5 – Desenvolvimento de Estratégia de Posicionamento e Composto de Marketing (adaptado de CRAVENS, 1994, p. 103)

Pelo que foi visto, para que se tenha um mapeamento ideal das vantagens competitivas da empresa ou do produto e a partir da seleção das vantagens competitivas mais adequadas, comunicar o posicionamento definido a partir dessas vantagens ao segmento-alvo de mercado, integrando todas as estratégias decorrentes, é preciso que se olhe não apenas para o grupo de consumidores, mas também para os concorrentes e demais integrantes das cadeias de valor envolvidos. Dado esse fato, torna-se necessária não mais uma orientação para marketing, na qual se foca o consumidor, mas sim uma orientação para mercado, que abranja, de forma holística, todas as entidades envolvidas no ambiente competitivo.

2.1.2. Evolução das orientações em marketing

Diversas são as definições existentes e aceitas para o termo marketing. Kotler e Armstrong (2004, p.3) definem marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores. Os autores vão além e afirmam que, para alcançar os objetivos organizacionais, é necessário determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar satisfações desejadas de maneira mais efetiva e eficiente do que seus concorrentes.

Com essa definição, Kotler e Armstrong já deixam bem claro que não há marketing sem um destino, tampouco sem objetivo. O destino é o cliente ou consumidor. O objetivo são as transações comerciais.

Durante as últimas décadas, o Marketing tem assumido cada vez mais papel de relevância e estratégia nas organizações. O conceito deixou uma orientação puramente comercial, na qual o marketing era visto como uma função de administração de vendas, e migrou para uma era de orientação para o consumidor, ou seja, as empresas buscam através da área de marketing identificar e satisfazer seus desejos e necessidades, porém pensando sempre em como, onde, quando e qual preço o consumidor aceita pagar. O determinante de todos esses aspectos acaba sendo sempre o seu destino, ou seja, o consumidor. É a partir do momento que as organizações se dão conta dessa evolução e começam a trabalhar melhor todas as variáveis do marketing que se tem a consolidação da área de marketing no contexto organizacional.

Diversas foram as orientações que o marketing seguiu nesse caminho. Segundo Kotler e Keller (2005, p. 13) a evolução da orientação das empresas percorreu a seguinte trajetória:

- Orientação para a produção: baseava-se na filosofia de que os consumidores davam preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. Dessa forma, as organizações orientadas para a produção focavam sua energia em ter alta eficiência na produção, baixos custos e distribuição em massa. Não havia grandes preocupações com a diferenciação do produto e a satisfação do consumidor.

- Orientação para o produto: a idéia dessa orientação era a de que os consumidores davam preferência a produtos de qualidade e desempenho superiores ou com características inovadoras. Focava-se no desenvolvimento do produto e no seu avanço tecnológico, sem, entretanto, contrapor a isso a real necessidade desse nível de desenvolvimento por parte do consumidor.

- Orientação para vendas: o foco da organização deveria ser em ter um esforço agressivo de vendas. Ainda não fazia parte dessa orientação a preocupação com o que o consumidor realmente necessitava ou desejava, tampouco com sua análise de valor. O foco estava no curto prazo e não se observava a longevidade dos relacionamentos comerciais construídos.

- Orientação para marketing: é só com o surgimento dessa orientação que as organizações passam a iniciar o processo mercadológico no consumidor, ou seja, na sua demanda, e não na própria organização como era feito até então. A postura da organização passa a ser: sentir as necessidades e desejos do consumidor e responder a ele por meio da oferta de seus produtos e serviços.

A orientação para marketing representou um grande avanço para as organizações. Entretanto, ainda carecia de um aperfeiçoamento, pois, dado que se baseava na resposta – proposta de valor – que a organização daria para o consumidor, a partir da análise das suas necessidades e desejos, para ele fazer essa análise e optar pelo produto ou serviço da organização era preciso comparar a proposta de valor oferecida com a dos demais concorrentes. Essa análise com foco duplo em clientes e concorrentes é a base da orientação para o mercado que será mais bem abordada na seqüência.

2.1.3. Orientação para o mercado

A evolução das orientações em marketing traz, na atualidade, a emergência de um tema que tem sido amplamente discutido e validado, sendo assunto de muitas teses e dissertações na área de marketing e estratégia: a orientação para o mercado.

A orientação para o mercado surge como uma evolução da orientação para marketing. Lafferty e Hult (2001) diferenciam os dois conceitos colocando que a orientação para

marketing enfatiza a orientação para o cliente, foco em suas necessidades e a geração de lucros por meio da criação da sua satisfação. Já a orientação para o mercado vai além: deve ser uma filosofia a ser praticada por toda a organização e não apenas pela área de marketing, e, na visão da maioria dos estudiosos do assunto, deve incluir nessa análise de valor, além da análise do cliente, a forma como a concorrência se posiciona competitivamente para, com base nesses dois parâmetros (clientes e concorrentes), definir seu posicionamento estratégico.

Essa mesma comparação é feita por Toledo e Amigo (1999), usando das palavras de Webster (1994). Segundo os autores, enquanto o conceito de orientação de marketing tem como único foco o consumidor, a orientação para o mercado é mais ampla, significando conhecer, também, os concorrentes, no âmbito de suas ofertas e capacidades, incluindo aí, a imagem que possuem junto aos clientes.

Esse foco duplo – clientes e concorrentes - da orientação para o mercado é seu grande diferencial, já que orientar-se apenas para clientes pode resultar em uma não-identificação de movimentos dos concorrentes e orientar-se apenas para os concorrentes, pode ocultar, além da visão dos clientes, a visão de novos concorrentes (DAY, 2001, p.101).

Nesse contexto competitivo, em que além de monitorar os gostos, preferências e atitudes de seus clientes as empresas também necessitam estar atentas aos movimentos e ações de seus concorrentes, emerge com mais força ainda o conceito de vantagem competitiva sustentável, proposto por Porter (1989). Perin e Sampaio (2003) afirmam que, devido ao aumento da competição, as ofertas de produtos e serviços feitas pelas empresas são cada vez mais equivalentes umas às outras, o que torna difícil o processo de entrega de valor para os compradores que exceda aquilo que está sendo ofertado pelo mercado.

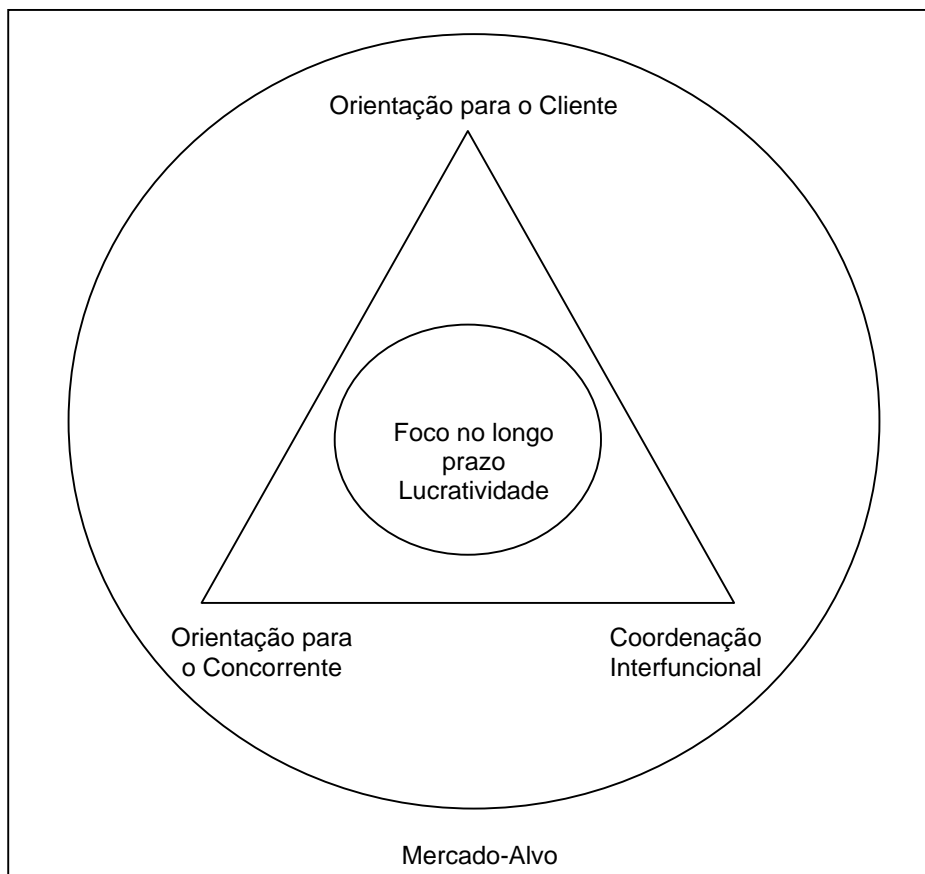
Seguindo essa mesma linha de raciocínio (busca de vantagem competitiva sustentável em um cenário de acirrada competição), Day e Wensley (1988, apud PERIN e SAMPAIO, 2003, p.1) afirmam que é necessário determinar e entender a necessidade dos consumidores e as ofertas dos concorrentes – daí o conceito de orientação para o mercado e não apenas para o consumidor – desenvolvendo produtos adequados a essas necessidades, coordenando mecanismos interfuncionais da empresa para criar e entregar valor aos clientes e ainda comunicando-se, adequadamente, com os clientes sobre a oferta desenvolvida.

Essa busca de diferenciação em relação à concorrência e oferta de um produto ou serviço com valor superior ao cliente é o cerne da proposta da orientação para o mercado. Nos próximos itens serão abordados alguns dos estudos conduzidos pelos principais estudiosos do assunto que visam fornecer um instrumental para operacionalização do conceito na prática organizacional.

2.1.3.1. Os estudos de Narver e Slater

Os autores Narver e Slater realizaram estudos com o objetivo de verificar o efeito de uma orientação para o mercado na lucratividade e performance do negócio (NARVER e SLATER, 1990; SLATER e NARVER, 1994). Basearam-se para tal em trabalhos de outros pesquisadores que indicavam que uma orientação para o mercado faz com que a empresa se preocupe em criar valor superior aos clientes e, dessa forma, uma performance superior nos negócios.

Os autores propõem um modelo de orientação para o mercado formado por três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional, e dois critérios de decisão: o foco no longo prazo e a lucratividade (NARVER e SLATER, 1990, p.21), conforme mostra o quadro 2.6 abaixo:



Quadro 2.6 – Componentes da orientação para o mercado (extraído de NARVER e SLATER, 1990. p.23).

Tradução do autor

O quadro 2.6 acima mostra que, no modelo proposto pelos autores, uma organização não pode ser orientada para o mercado se não conjugar os seus três componentes básicos, ou seja, só a existência simultânea de orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional, com foco no longo prazo e lucratividade, confere a uma organização a característica de ser orientada para o mercado.

Os autores definem a orientação para o cliente como “o conhecimento suficiente dos seus segmentos-alvo de compradores para ser capaz de criar valor superior a eles continuamente” (NARVER e SLATER, 1990, p. 21). Para tal, é preciso um conhecimento amplo do cliente, das suas necessidades, desejos e benefícios esperados. Conhecer a cadeia e o sistema de valor do cliente é importante também, de modo a entender em que ponto da sua escala de valor o produto ou serviço oferecido se situa e qual a sua relevância para a satisfação do cliente, bem como os atributos geradores dessa satisfação.

Uma segunda dimensão do modelo de Narver e Slater de orientação para o mercado é a orientação para o concorrente. Segundo os autores, a orientação para o concorrente significa que a organização compreende tanto as fortalezas e fraquezas de curto prazo como as potencialidades e estratégias de longo prazo dos seus concorrentes atuais e potenciais (NARVER e SLATER, 1990, p.21). Porém não basta apenas conhecer essas nuances, mas sim utilizar esses dados para desenvolver na organização estratégias que favoreçam o seu desempenho e de seus produtos e serviços nesse cenário competitivo, que deve ser continuamente monitorado. Mas é preciso que, ao desenvolver a orientação para o concorrente, a organização o faça de forma neutra, não deixando que aspectos em que os concorrentes se sobressaíam em relação à organização sejam obscurecidos para não revelar seus pontos fracos. Pelo contrário, é na descoberta dessas diferenças em relação aos concorrentes que a organização irá calcar o desenvolvimento de estratégias responsivas em relação à concorrência (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

O terceiro componente da orientação para o mercado é a coordenação interfuncional, que, segundo Narver e Slater (1990, p. 22), trata da utilização coordenada dos recursos organizacionais de modo a criar valor superior aos clientes. O objetivo desse componente é mostrar que não basta apenas possuir as informações e monitorar bem clientes e concorrentes. Faz-se necessário, também, de posse dessas informações e dados, coordenar o bom uso dos recursos para atingir os objetivos da organização por meio da criação e entrega de valor superior ao cliente e que essa postura proativa deva permear toda a organização por meio de cada uma de suas áreas funcionais.

Além dos três componentes comportamentais, Narver e Slater (1990, p. 22) definem dois critérios de decisão, apresentados no centro do quadro 2.6: o foco no longo prazo e a lucratividade.

A idéia de ter um foco de longo prazo ocorre porque a mudança cultural e de atitudes exigida para ser orientada para o mercado obriga que a organização entenda esse processo como algo que não pode ser facilmente implantado do dia para a noite, pelo contrário, trata-se de um processo que necessita tempo e, como já se disse, mudanças comportamentais para se efetivar. Portanto, executar todos os passos que conduzem uma organização para ser orientada para o mercado deve ser encarado como um investimento, que trará frutos positivos, porém, no longo prazo.

O mesmo ocorre com a lucratividade. Ela deve ser um alvo de todo esse processo, pois segundo Narver e Slater (1990, p. 22), ela é identificada como um objetivo do negócio. Uma vez sendo um objetivo do negócio – talvez o mais importante, na maioria das vezes – as ações estratégicas da organização devem presumí-las. Com a orientação para o mercado não é diferente, já que se configura em uma grande ação de decisão e direcionamento estratégico da organização.

Uma vez identificados esses cinco aspectos – os três componentes comportamentais e os dois critérios de decisão das organizações orientadas para o mercado – Narver e Slater (1990, p. 24) avaliaram a validade do modelo, propondo para tal um estudo com 140 unidades estratégicas de negócio em que se buscou ver, entre outras coisas, a confiabilidade de cada um desses cinco itens. Verificou-se que os três componentes comportamentais possuem relevância para o estudo da orientação para o mercado (alfa de Cronbach $> 0,7$), o mesmo não ocorrendo com os dois critérios de decisão (alfa de Cronbach $< 0,7$), o que fez com que, a partir de então, os pesquisadores abolissem esses dois pontos de suas pesquisas. Narver e Slater (1990, p.24) colocam que “por causa dos baixos índices de confiabilidade, não podemos tirar conclusões sobre a relação empírica dos dois critérios de decisão com os três componentes comportamentais da orientação para o mercado”.

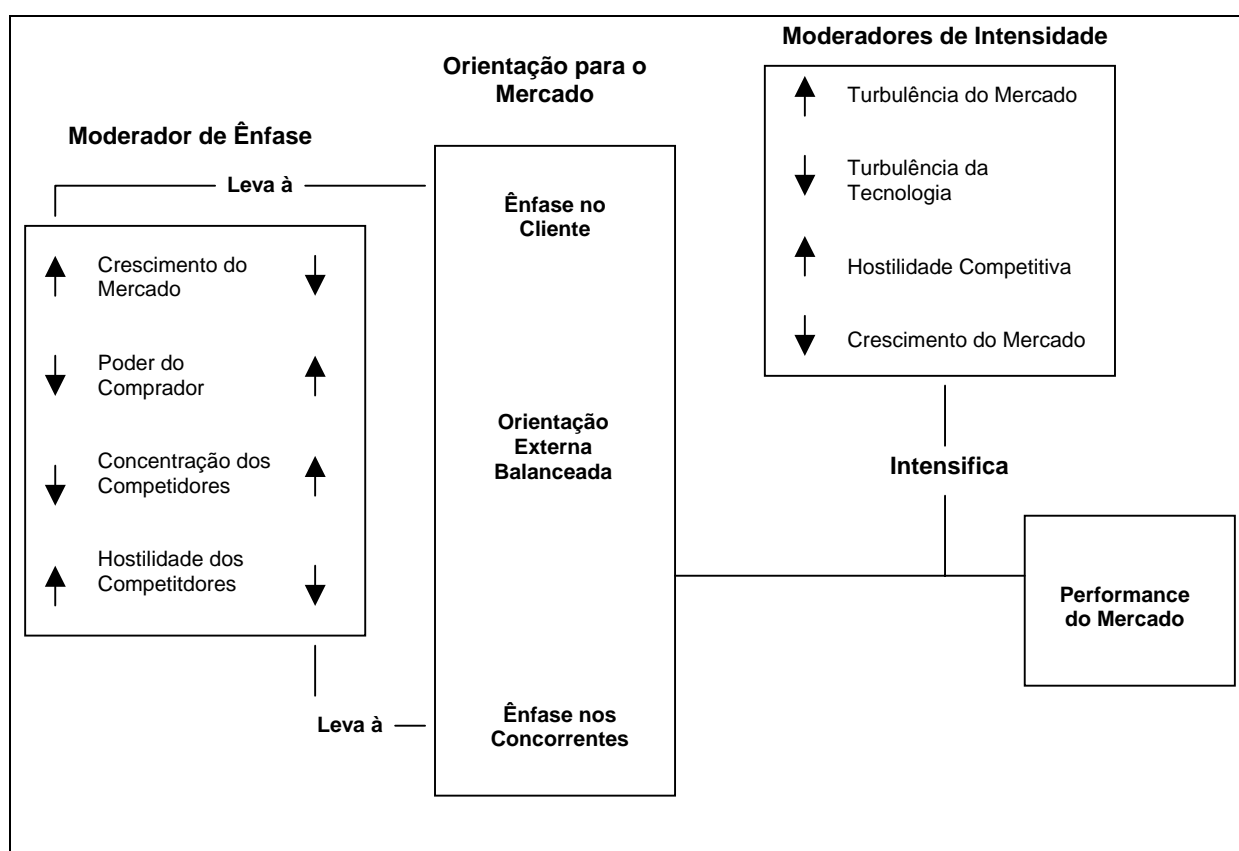
Nesse mesmo estudo, os pesquisadores verificaram a relação entre orientação para o mercado e criação de valor para o cliente. Fez-se um estudo comparativo do setor de *commodities* e de não-*commodities*. Acreditava-se que para o setor de *commodities* seria mais difícil de apurar os efeitos da orientação para o mercado no desempenho da organização.

Essa pesquisa mostrou a importância da orientação para o mercado para as produtoras de não-*commodities* e, mais que isso, mesmo em produtos *commodities*, ser orientado para o mercado pode trazer benefícios-extras para a organização.

Os dados da pesquisa mostraram que os negócios de *commodities* com o maior grau de orientação para o mercado têm um maior controle sobre seus mercados, sendo mais bem sucedidos na retenção de clientes e construção de barreiras de entrada para novos concorrentes, por exemplo (NARVER e SLATER, 1990, p. 32).

Apesar da premissa de que nesse tipo de negócio, por não permitir grande diferenciação física entre os produtos, não haveria grandes ganhos em ser orientado para o mercado, a pesquisa de Narver e Slater (1990) mostrou que mesmo em *commodities* há como fornecer valor superior para o cliente e isso se dá por meio de uma atuação orientada para o mercado.

Em um outro trabalho, Slater e Narver (1994) buscaram avaliar o papel do ambiente competitivo na moderação da relação entre orientação para o mercado e performance organizacional. O quadro 2.7 abaixo sintetiza os resultados do trabalho dos pesquisadores:



Quadro 2.7 – A influência do ambiente competitivo na relação orientação para o mercado/performance organizacional (adaptado de SLATER e NARVER, 1994, p. 47). Tradução do autor.

No quadro acima, Slater e Narver (1994, p.47) buscaram mostrar o sentido da relação entre os elementos que os autores classificam como moderadores da ênfase da orientação para o mercado adotada pela organização (se com ênfase maior na orientação para o cliente ou se com ênfase maior na orientação para o concorrente) e também como essa ênfase, associada aos moderadores de intensidade podem elevar (intensificar) a performance organizacional.

No quadro 2.7, estão ilustrados dois grupos de hipóteses para a pesquisa desenvolvida pelos pesquisadores, que visam verificar a relação entre os moderadores de ênfase e de intensidade com a orientação para o mercado em si e com a performance do negócio, respectivamente. Referente aos moderadores de intensidade as hipóteses são as seguintes:

H1: Quanto maior a turbulência do mercado, maior a contribuição da orientação para o mercado para a performance organizacional;

H2: Quanto menor a turbulência tecnológica, maior a contribuição da orientação para o mercado para a performance organizacional;

H3: Quanto maior a hostilidade competitiva, maior a contribuição da orientação para o mercado para a performance organizacional;

H4: Quanto menor o crescimento do mercado, maior a contribuição da orientação para o mercado para a performance organizacional.

Já em relação aos moderadores da ênfase da orientação para o mercado (clientes ou concorrentes) as hipóteses trabalhadas na pesquisa foram:

H5: Quanto maior o crescimento do mercado, maior será a ênfase no cliente;

H6: Quanto maior o poder dos compradores, maior será a ênfase nos concorrentes;

H7: Quanto maior a concentração de concorrentes, maior será a ênfase nos concorrentes;

H8: Quanto maior a hostilidade dos concorrentes, maior será a ênfase nos clientes.

Desenvolvida a pesquisa, pouco pode se concluir a respeito desse tipo de relação causal. Boa parte das hipóteses não puderam ser comprovadas e algumas, como H1 e H6, foram rejeitadas. Segundo os autores (1994, p.54), não foi possível encontrar suporte para a proposição de que o ambiente determina a relação entre orientação para o mercado e performance organizacional e qual a ênfase mais adequada dessa orientação, porém os autores recomendam que é melhor investir em tornar-se orientado para o mercado enquanto o ambiente está munificente a isso, pois, se o ambiente tornar-se hostil, as dificuldades e barreiras para tal serão muito maiores (SLATER e NARVER, 1994, p.54).

2.1.3.2. Os estudos de Kohli e Jaworski

Importantes estudos foram feitos pelos pesquisadores Kohli e Jaworski buscando explorar o assunto orientação para o mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990; JAWORSKI e KOHLI, 1993; KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993) e servindo de base para muitos outros autores que pesquisaram e pesquisam o tema até hoje.

Em seus estudos, Kohli e Jaworski (1990, p.3) introduzem o conceito de orientação para o mercado fazendo uma retrospectiva do desenvolvimento do conceito de marketing até chegar ao modelo atual, no qual, segundo os autores, há três pilares para sustentar a definição de marketing: o foco no cliente, o marketing coordenado e a lucratividade. Segundo os autores, “uma organização orientada para o mercado é aquela em que os três pilares do conceito de marketing (foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade) estão operacionalmente manifestos”. (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p.3)

O foco no cliente é o ponto central desse modelo e corresponde às atividades de obter informações dos consumidores sobre suas necessidades e preferências atuais e futuras (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p.3). Ter foco no cliente significa que toda ação da organização deverá ser desenvolvida com a preocupação de atender às suas necessidades e exigências e ir ao encontro, e não de encontro, a tais necessidades e desejos.

A atividade de marketing coordenado tem a ver com a noção de que orientar-se para o mercado não é apenas função da área de marketing, mas sim de toda a organização. Mais que isso, é preciso que haja coordenação entre as atividades que serão priorizadas e desempenhadas pelas diversas áreas da organização, de modo que haja sinergia de esforços e resultados. Em suas pesquisas, Kohli e Jaworski (1990, p.3) identificaram que muitos executivos apontam como fator crítico que outros departamentos (e não apenas marketing) conheçam as necessidades dos clientes e usem isso como direcionadores de suas ações.

Os estudos de Kohli e Jaworski (1990, p.3), também mostraram que a lucratividade deve ser um pilar da atividade de marketing. Na verdade, a lucratividade deve ser vista como uma consequência de todo esse processo e não apenas sua constituinte.

Com base nesse três pilares apontados, os autores propuseram a sua definição de orientação para mercado, dizendo que uma organização orientada para o mercado é aquela que continuamente realiza três atividades: geração de inteligência sobre o mercado, disseminação dessa inteligência por toda a organização e responsividade da organização às informações coletadas no mercado. (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p.4)

Serão analisados, a seguir, as três atividades que definem o grau de orientação para o mercado de uma organização: geração de inteligência, disseminação da inteligência e responsividade.

2.1.3.2.1. Geração de inteligência

Uma organização orientada para o mercado deve ser uma organização inteligente. Ser inteligente significa estar apto a captar todas as informações disponíveis no mercado de modo a fazer um bom uso delas no futuro.

Para Kohli e Jaworski (1990, p.4), o conceito de inteligência de mercado é maior que apenas o conhecimento das necessidades e preferências verbalizadas pelos clientes. Deve incluir, também, uma análise de como podem ser afetadas por fatores externos, como regulação governamental, tecnologia, concorrentes, entre outros. Compreender os efeitos que esses fatores externos podem ter na dinâmica das necessidades e preferências dos clientes é algo muito importante e difícil para as organizações e que deve ser um exercício diário a ser colocado em prática.

Um outro ponto salientado pelos autores está relacionado à ênfase não apenas nas necessidades atuais, mas também nas necessidades futuras dos clientes. Antecipar-se a isso e caminhar na sua direção é um grande diferencial para uma organização orientada para o mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p.4). Como bem se sabe, um novo produto ou serviço demanda muito tempo e recursos para ser desenvolvido e para sê-lo com maior probabilidade de sucesso, exige, minimamente, uma grande capacidade da organização em antecipar as necessidades que os seus clientes terão e esse novo produto ou serviço se proporá a resolver.

A toda essa sistemática de a empresa dispor de dados do mercado e gerar informações para seu uso dá-se o nome de sistema de inteligência competitiva e, em geral, organizações orientadas para o mercado devem investir para ter um sistema de inteligência competitiva

bastante eficiente e eficaz, que ajude a organização a antecipar-se sempre em relação ao mercado (clientes e concorrentes).

2.1.3.2.2. Disseminação da inteligência

Não basta a organização possuir um sistema de inteligência competitiva eficiente se essa inteligência não for compartilhada para e por toda a organização. É preciso que a informação circule por todas as áreas e departamentos de modo que possa ser utilizada para que a geração de valor superior para o cliente, proposta fundamental da orientação para o mercado, ocorra de fato.

A importância de disseminar a inteligência de mercado gerada na organização é ressaltada por Kohli e Jaworski (1990, p.5). Segundo os autores, “para uma organização adaptar-se às necessidades do mercado, a inteligência de mercado deve ser comunicada, disseminada e talvez até mesmo vendida para departamentos e indivíduos relevantes na organização”.

Criar sistemas que permitam que a inteligência e as informações circulem pela organização é deveras positivo. Porém, a circulação formal das informações não é a única forma de fazer com que toda a organização esteja envolvida e orientada para o mercado. Outro grande fator viabilizador dessa disseminação de inteligência competitiva são as “conversas de corredor”. Kohli e Jaworski (1990, p.5) colocam que o fluxo informal de disseminação de inteligência e informações “é uma ferramenta extremamente poderosa para manter os empregados sintonizados com os clientes e suas necessidades”.

O mais importante é que a organização crie a cultura de compartilhar informações entre os diversos departamentos e, dessa forma, os departamentos não se preocupem em dispor de todas as informações, mas, sim, possam saber onde buscá-las e isso só será possível se toda a organização tiver consciência do seu papel ativo na adoção de um modelo de orientação para o mercado.

2.1.3.2.3. Responsividade

A responsividade acaba por ser praticamente uma consequência, ou melhor, a aplicação prática dos outros dois elementos estudados aqui: a geração de inteligência e a disseminação dela por toda a organização.

De nada adianta desenvolver um sistema de inteligência competitiva poderoso, aliado a uma estrutura bem montada de disseminação de informações e uma cultura que estimule o compartilhamento dessa informações se tudo isso não for utilizado para que a organização responda e reaja ao ambiente.

Kohli e Jaworski (1990, p.6) definem a responsividade como “a ação tomada em resposta à inteligência que é gerada e disseminada”. Segundo os autores, faz parte da responsividade escolher o segmento-alvo de mercado, desenvolver e oferecer produtos e serviços que vão ao encontro de suas necessidades atuais e futuras, além de produzir, distribuir e promover os produtos de forma que leve à uma resposta favorável do consumidor final (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p.6).

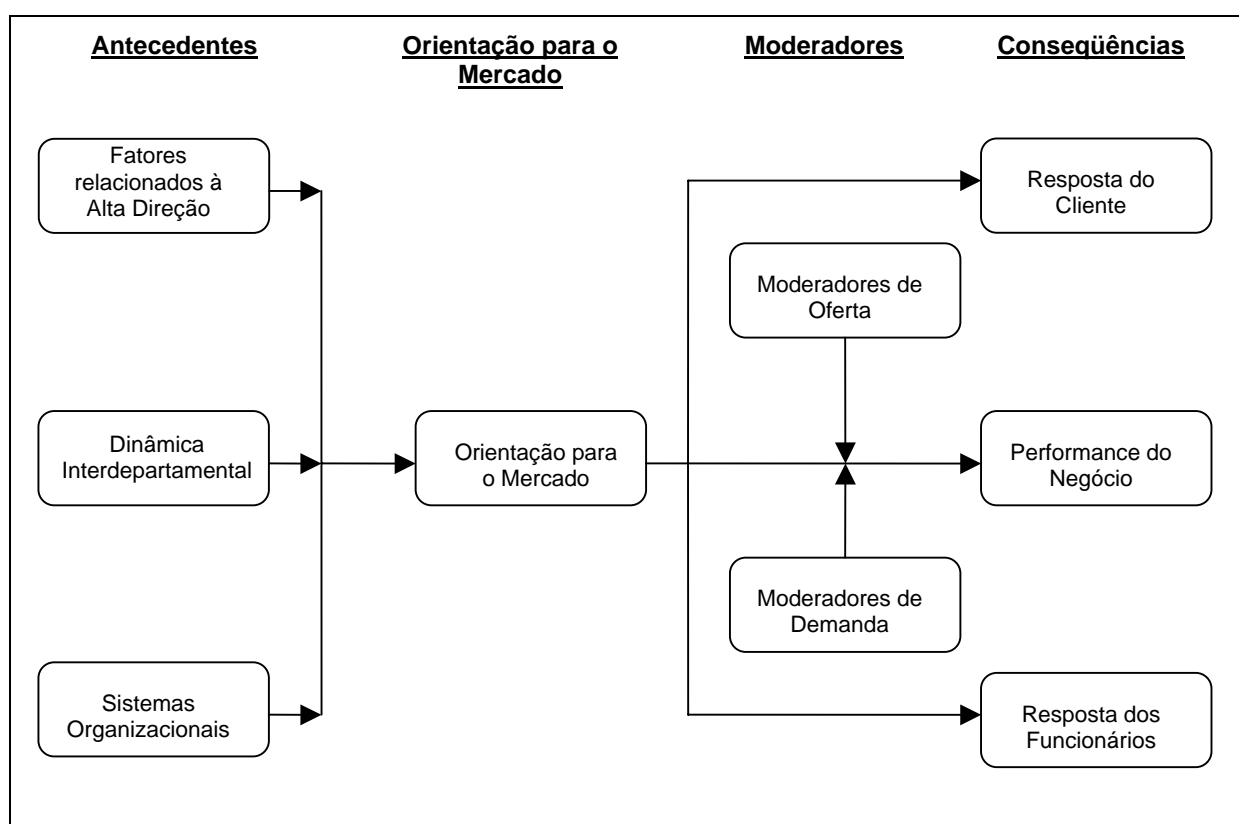
A postura responsiva, enquanto materialização de todo o esforço em orientar-se para o mercado, deve ser desempenhada por toda a organização, já que, como foi explicado anteriormente, a orientação para o mercado é um compromisso de toda a organização em gerar valor superior ao cliente.

Fazendo um paralelo, esses três elementos-chave das organizações orientadas para o mercado possuem uma grande relação com os pilares do conceito de marketing apresentados anteriormente como pré-requisitos para um organização ser considerada orientada para o mercado (foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade).

O foco no cliente está aqui associado à geração de inteligência competitiva, já que essa é relacionada ao cliente. A disseminação da inteligência, por sua vez, é um conceito muito próximo ao do marketing concentrado, já que ambos objetivam o envolvimento de toda a organização no processo de orientar-se para o mercado. E, por fim, a responsividade da organização ao meio é uma forma de materializar a lucratividade maior que se espera obter ao serem seguidos os outros passos para tornar-se orientada para o mercado.

2.1.3.2.4. Modelo conceitual: antecedentes, moderadores e conseqüências da orientação para o mercado

Os pesquisadores Kohli e Jaworski (1990, p.7) propõem um modelo conceitual em que exploram variáveis relacionadas com a orientação para o mercado. Essas variáveis são classificadas em antecedentes, moderadores e conseqüências da orientação para o mercado, conforme ilustra o quadro 2.8 a seguir:



Quadro 2.8 – Antecedentes, Moderadores e Conseqüências de uma Orientação para o Mercado (adaptado de KOHLI e JAWORSKI, 1990, p.7). Tradução do autor.

O Quadro 2.8, apresentado acima, mostra que para uma organização ser orientada para o mercado é preciso que haja alguns requisitos que a suportem (antecedentes), bem como facilitadores ou restritores (moderadores) que dêem a tônica do quão propício o ambiente está para a sua implantação e as resultantes do processo (conseqüências).

Em relação aos antecedentes, o primeiro deles é o apoio e o comprometimento da alta direção. Segundo Webster (1998, p.37, apud KOHLI e JAWORSKI, 1990, p.7), “CEOs devem dar claros sinais e estabelecer valores e crenças claras sobre servir o cliente”. Não basta apenas apoio da alta direção da organização, mas esse apoio deve ser amplamente comunicado e divulgado, de modo que toda a organização compreenda que a alta direção está comprometida com a orientação para o mercado e que ela deve ser uma prática cultivada e estimulada no dia-a-dia organizacional.

Um outro antecedente para que ocorra a orientação para o mercado da organização é a dinâmica interdepartamental, ou seja, a forma como se dão as interações e o relacionamento entre as diversas áreas da organização. Kohli e Jaworski (1990, p.8-9) enumeram três componentes da dinâmica interdepartamental, a saber: (1) conflitos interdepartamentais; (2) conectividade interdepartamental e (3) preocupação com idéias de outros departamentos.

Baseados em seus estudos, os autores postulam que a orientação para o mercado é diretamente proporcional ao grau de conectividade interdepartamental (conduz à colaboração e parceria entre as áreas) e ao grau de preocupação com idéias de outros departamentos (conduz ao alinhamento entre as áreas e projetos) e inversamente proporcional ao grau de conflitos existentes internamente à organização.

Um terceiro antecedente da orientação para o mercado são os sistemas organizacionais, aqui identificados como um conjunto de características internas à organização que moldam a sua sistemática de trabalho. Kohli e Jaworski (1990, p.11) definem cinco integrantes da categoria sistemas organizacionais, a saber: (1) departamentalização; (2) formalização; (3) centralização; (4) sistema de recompensas baseado no mercado e (5) aceitação do comportamento político. Quanto maior a departamentalização, formalização e centralização, menor a geração de inteligência de mercado, disseminação e desenho da resposta ao mercado, porém mais fácil a implementação dessa resposta. Já o sistema de recompensas baseado no mercado e a aceitação do comportamento político da organização têm relação direta com os pilares da orientação para o mercado. Quanto maior aqueles, mais orientada para o mercado a organização será. (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p.11).

O modelo apresentado pelos autores sugere que há três conseqüências da orientação para o mercado. Quanto mais orientada para o mercado, mais a organização receberá respostas

favoráveis do cliente (satisfação, índice de recompra, fidelidade) e dos funcionários (espírito de equipe, satisfação com o trabalho, comprometimento com a organização) o que favorecerá o aparecimento de uma melhor performance dos negócios, que é o objetivo da implantação desse tipo de cultura estratégica na organização.

Ademais os antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado, Kohli e Jaworski (1990, p.14) citam algumas forças que podem moderar a intensidade da orientação para o mercado, tanto forças de demanda como de oferta. A intensidade da competitividade do mercado em que está inserida exige da organização um maior ou menor grau de orientação para o mercado, de modo a chegar-se nas conseqüências apresentadas anteriormente. Quanto mais competitivo o mercado, maior a necessidade da adoção de uma orientação para o mercado.

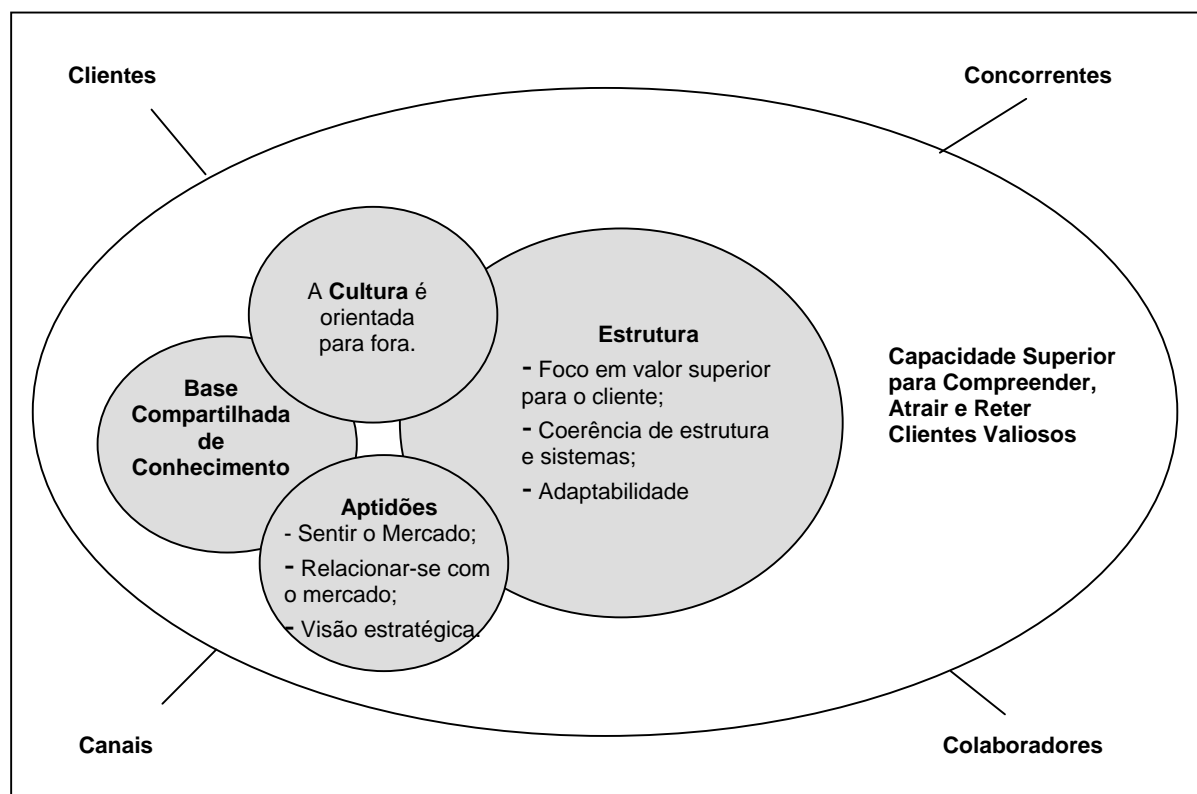
2.1.3.3. Os estudos de Day

Day (2001, p. 19), outro autor clássico do tema, define a orientação para o mercado como “uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes”. O autor agrupa as idéias dos demais estudiosos do assunto, colocando que as principais ferramentas da orientação para o mercado são: colocar os interesses dos consumidores em primeiro lugar, ter habilidade para gerar, disseminar e utilizar informações a respeito dos consumidores e concorrentes e a coordenação dos recursos para a criação de valor superior aos consumidores (DAY, 1994, p. 37).

Pelas definições iniciais de Day, vê-se que o estudo do autor é bastante direcionado ao entendimento da relação e do valor do cliente, o que evidencia um trabalho mais centrado no conceito de segmentação, escolha do público-alvo e posicionamento. O autor, igualmente, faz alusão a esses conceitos, bases do marketing estratégico, ao indicar que, orientar-se para o mercado é ter a disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa e não simplesmente ser tudo para todos, ou seja, saber escolher os alvos mercadológicos (segmentação) e a maneira como abordá-los (posicionamento) para alcançar um bom desempenho (DAY, 2001).

O assunto capacidades é bastante fundamental nos estudos do autor. Day (1994, p.38) define capacidades como um conjunto de habilidades e conhecimentos acumulados da organização que lhe permite fazer uso de seus ativos de uma forma vantajosa. O autor propõe que, por meio das suas capacidades, a organização consegue fornecer a melhor proposta de valor para o cliente. Como será visto adiante, essa forma de pensamento está muito próxima ao conceito de competências essenciais, definidas por Hamel e Prahalad (1990, p.82) como “um aprendizado coletivo da organização, especialmente como coordenar habilidades de produção e integrar múltiplas formas de tecnologias”.

No quadro abaixo, extraído de Day (2001, p.20), pode-se notar como as capacidades são formadas no modelo de orientação para o mercado de Day (Quadro 2.4).



Quadro 2.9 – Os Elementos de uma Orientação para o Mercado (Extraído de Day, 2001, p. 20)

No Quadro 2.9, Day expõe aqueles que acredita serem os componentes de uma estratégia de orientação para o mercado: cultura, aptidões e estrutura, além da base compartilhada de conhecimento que deve apoiar os demais componentes. Na base da organização estão seus colaboradores e canais, que dão sustentação às estratégias e acima estão seus clientes e concorrentes, que segundo os preceitos da orientação para o mercado devem ser sempre alvos

de constante observação e monitoramento por parte das organizações. A seguir, cada um dos integrantes principais da orientação para o mercado (cultura, aptidões, estrutura e base compartilhada de conhecimento) será abordado isoladamente.

2.1.3.3.1. Cultura

É interessante o destaque que o autor dá ao papel da cultura na constituição de uma orientação para o mercado. Segundo Day (2001, p.20), a cultura deve ser “orientada para fora, com as crenças, valores e comportamentos dominantes enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem”.

A cultura organizacional é um tema que tem ganhado bastante relevância nos estudos relacionados a modelos estratégicos, já que, conforme define Webster (1994), ela representa “o conjunto básico de valores e crenças que são compartilhados em toda a organização”. Dessa forma, uma vez que a estratégia passa pelas pessoas e essas estão inseridas em uma cultura, a adequação das definições estratégicas a esse conjunto de valores e crenças compartilhados (e vice-versa, o que é mais complicado) se faz necessário.

Schein (1985, apud MAXIMIANO, 2002, p.330) define cultura organizacional como:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

A definição de Schein mostra a força que a cultura organizacional possui no que se refere à forma como as coisas devem acontecer dentro de uma organização e aos juízos de valores que serão decorrentes dessa estrutura. Assim sendo, se a orientação para o mercado representa um modelo que busca desenvolver na organização “uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes” (DAY, 2001, p. 19), a cultura organizacional deve estar condizente com o pensamento estratégico, ou seja, é preciso que sejam plantados e disseminados valores que conduzam a organização para a postura de atuação desejada.

Webster (1994) defende que uma cultura orientada para o cliente – o autor pertence a corrente dos estudiosos de orientação para o mercado que enfatiza mais a orientação para o cliente e não o conjunto cliente-concorrente (LAFFERTY e HULT, 2001) – é aquela em que os interesses dele vêm em primeiro lugar, sempre. Isso se operacionaliza por meio do constante monitoramento das necessidades e desejos desses clientes e da oferta de produtos e serviços que supram suas vontades em plenitude, de modo que toda a estrutura e até mesmo processos internos da organização devem ter esse objetivo como máximo, o que implica na construção e desenvolvimento de uma cultura que possua em seu interior tais valores.

O quadro 2.10 abaixo, extraído de Day (2001, p.54) mostra as diferenças entre aspectos culturais de uma organização orientada para o mercado e uma organização centrada em si mesma:

Organização Orientada para o Mercado	Organização Centrada em Si Mesma
- Todas as decisões começam com o cliente e com as oportunidades para obter vantagem.	- Venderemos a quem comprar.
- A qualidade é definida pelos clientes.	- Qualidade é adequação aos padrões internos.
- As melhores idéias provêm de se viver com os clientes.	- Os clientes não sabem o que querem.
- Os funcionários são defensores dos clientes.	- Relações com clientes são problemas do departamento de marketing.
- O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor.	- Os dados sobre clientes são um mecanismo de controle e os distribuidores são dutos.
- A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade.	- O que importa são novas contas (conquistas).
- Não há vacas sagradas – canibalize-se.	- Proteja o fluxo existente de receitas.
- Aprendas com os erros.	- Evite erros.
- A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões.	- A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação.
- A paranóia a respeito dos concorrentes é saudável.	- Podemos viver com nossos concorrentes.

- **O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado.** - Concorrentes são imprevisíveis.
- **Sabemos mais que os concorrentes.** - Se a concorrência faz isso, deve ser bom.

Quadro 2.10 – Diferenças ilustrativas em valores e normas (Extraído de DAY, 2001, p. 54)

O quadro 2.10 acima sintetiza os valores que devem reger uma cultura de orientação para o mercado, segundo a visão de Day. De uma forma geral, todos esses pontos evidenciam a necessidade de a organização ser proativa na identificação de necessidades dos clientes e de movimentos da concorrência.

Um ponto importante a ser estimulado na cultura organizacional é a necessidade de se viver com os clientes. Segundo Day (2001, p.55), “viver com os clientes deve ser um esforço continuado e diligente para conhecer os detalhes das experiências e dos problemas dos clientes no contexto de comprar e usar”. É só a partir desse nível de interação que a organização poderá assumir uma postura que coincida com os interesses de seus clientes, sendo assim valorada por eles.

De uma certa forma, as normas culturais afetam a geração e uso do conhecimento dentro das organizações, seja premiando quem gera e socializa o conhecimento, seja punindo quem não o faz, ou, então, não estimulando a sua geração e compartilhamento (DAY, 2001, p.57). Muito se sabe que apenas com uma boa gestão do conhecimento do cliente é que se pode chegar a usufruir dos benefícios de uma estratégia orientada para o mercado. È preciso conhecer o cliente para agir em favor dos objetivos organizacionais.

O mesmo pode-se dizer em relação à gestão do conhecimento da concorrência. Cultivar na cultura organizacional a idéia de que é preciso estar continuamente monitorando seus passos e que o sentimento de que a qualquer momento eles podem estar superando a organização é positivo, pois instiga os indivíduos a estarem sempre com conhecimento atualizado das práticas, desenvolvimentos e tendências de seu mercado e a tomar ações de modo a alcançar vantagens competitivas.

Day (2001, p.97) afirma que “as organizações que recompensam pessoas que agem com cautela e responsabilizam as que assumem riscos exclusivamente por seus fracassos – mesmo

quando elas assumem riscos calculados – desencorajam em pouco tempo o aprendizado”. Vê-se, aqui, que a cultura dominante deve ser a de incentivar o aprendizado e a geração de conhecimento, mesmo que essa seja adquirida a partir de experiências malsucedidas.

O modelo de orientação para o mercado de Day (1994, p.43) requer que a cultura incentive a geração de inteligência competitiva na organização de modo que o conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores, bem como das ações dos concorrentes seja nítido para a organização toda.

Todos os pontos abordados no item “cultura” do modelo proposto por Day (2001) devem estar embutidos no modelo mental dominante. Segundo o autor, os modelos mentais são a parte mais visível e perceptível da cultura, ou seja, sua externalização por meio de vocabulário, hábitos e/ou atitudes. O exame desses modelos ajuda a entender o quanto uma cultura favorece a orientação para o mercado e o que será preciso alterar nessa cultura para que a organização alcance esse objetivo.

2.1.3.3.2 Aptidões

Um segundo elemento do modelo de Day (2001) é o estudo das aptidões da organização. Segundo o autor (2001, p.68), as aptidões são exercidas por meio de processos organizacionais e podem ser definidas como “conjuntos de qualificações, tecnologias e aprendizado acumulado intimamente interligados”. Busca-se com as aptidões estreitar os relacionamentos com clientes importantes.

A ligação das aptidões à cultura organizacional também é forte. São elas que direcionam os aspectos culturais (crenças, valores, comportamentos) para juntos oferecerem valor superior ao cliente. As aptidões têm a função de reunir os ativos para que esses sejam utilizados de forma proveitosa (DAY, 2001, p.68).

O autor usa a expressão “aptidões diferenciadas” para definir as aptidões que permitem à empresa executar um ou mais processos críticos muito melhor que a concorrência, ou seja, aquelas aptidões que lhe dão vantagens competitivas em relação aos demais. Esse conceito está bem próximo do que Prahalad e Hamel (1990) definiram como competências essenciais (*core competences*). Segundo os autores, as competências essenciais são vocações naturais

centradas em pessoas-chave que devem servir a toda a organização e não somente a uma divisão. Essas competências centrais se formam a partir do aprendizado coletivo da organização e envolvem a coordenação de habilidades diversas de produção e a integração de correntes múltiplas de tecnologia.

As aptidões diferenciadas entretanto, conforme salienta Day (2001, p.70), por vezes acabam sendo um conceito difícil de ser compreendido, já que envolvem julgamentos de auto-conceito por parte da organização. Objetivando esclarecer a qualificação de uma aptidão, o autor propõe que ela passe por quatro testes (DAY, 2001, p. 71):

- Validação da importância da aptidão da organização na ótica do cliente;
- Verificação se, de fato, não há na concorrência quem tenha essa aptidão mais evoluída;
- Verificação da sustentabilidade dessa possível superioridade;
- Verificação de o que será necessário no futuro para sustentar essa vantagem do presente.

O autor define, portanto, três aptidões que seriam as bases para as aptidões diferenciadas das organizações orientadas para o mercado. São elas: (1) sentir o mercado; (2) relacionamento com o mercado e (3) visão estratégica. É interessante notar que essas aptidões se aproximam da definição de orientação para o mercado proposta por Kohli e Jaworski (1990) que sistematizam o processo de orientação para o mercado por meio da geração de inteligência, disseminação dessa inteligência e responsividade da organização. Os autores definem a orientação para o mercado como a geração em toda a organização da inteligência de mercado acerca das necessidades atuais e futuras dos consumidores, a disseminação dessa inteligência entre todos os departamentos e a reação de toda a organização a ela.

A seguir, uma breve análise de cada uma das aptidões propostas no modelo de Day (2001).

a) Sentir o mercado

Muitas vezes a tentação de olhar apenas para dentro da organização é maior que a racionalidade de que as organizações existem para atender as demandas de públicos específicos e, assim, perdem o termômetro de quais são os desejos e necessidades de seus clientes. Essa é uma postura que não cabe a uma organização orientada para o mercado.

Segundo Day (2001, p.87), as organizações orientadas para o mercado estão mais aptas para prever as reações de seus mercados a ações concebidas para manter ou atrair clientes, melhorar relações com distribuidores ou barrar concorrentes. Esse sistema de inteligência competitiva e constante monitoramento ambiental dá a essas organizações maiores condições de antever os fatos e tomar ações de modo a não serem prejudicadas por eventos externos a elas.

Ao sentir o mercado, as organizações estão assumindo uma postura ativa em relação a esse. Agem ao invés apenas de reagir e os ganhos dessa postura são muitos, já que a organização, conhecendo melhor as possibilidades existentes no mercado, poderá tirar proveito de oportunidades ali existentes, sendo mais rápida que a concorrência nessa identificação e oferta de valor.

Day (2001, p. 91) sugere um roteiro de práticas que possibilite essa aptidão de sentir os movimentos do mercado, antevendo suas conseqüências e permitindo um posicionamento estratégico em relação a esses movimentos. Segundo o autor, as organizações devem:

- Criar um espírito de pesquisa com mente aberta;
- Analisar cuidadosamente as ações dos concorrentes;
- Ouvir o pessoal nas linhas de frente;
- Buscar necessidades latentes;
- Explorar ativamente a periferia do mercado;
- Incentivar a experimentação contínua.

Nesse roteiro, novamente recai-se na questão da cultura organizacional e dos modelos mentais dominantes na organização. O monitoramento ambiental, tradução da aptidão de sentir o mercado só será efetivo se a organização possuir a cultura de incentivar que cada equipe faça a sua parte. Além disso, o modelo mental, que deve ser dinâmico para permitir que a organização esteja constantemente se adaptando às mudanças do ambiente, precisa ser consonante com as práticas necessárias para sentir o mercado, descritas acima, para que dessa forma seja possível que a organização sinta o mercado.

b) Relacionamento com o mercado

Paralelamente ao assunto orientação para o mercado, outro que tem ganhado cada vez mais destaque na produção científica da área de marketing é o marketing de relacionamento, definido por Vavra (1992, p.17) como um esforço em aumentar o tempo de vida de compra de clientes atuais, já que o custo para a conquista de novos clientes é muito mais alto do que o custo de, por meio do cultivo do relacionamento, fidelizar os clientes atuais.

O raciocínio de Vavra e o de boa parte dos demais autores do assunto são similares ao que Day projeta em seu modelo de orientação para o mercado. Segundo Day (2001, p.127), a base está em promover a lealdade do cliente que por sua vez aumenta a lucratividade da empresa de duas formas. Uma forma seria que, por meio da manutenção dos clientes atuais e de uma taxa constante de conquista de novos clientes, a base total de clientes da empresa tenderá a aumentar progressivamente. A outra forma é por meio da relação existente entre lealdade e lucro, ou seja, quanto mais leal for um cliente, mais lucro ele estará gerando para a empresa. O autor define lealdade como “um sentimento de afinidade ou ligação com os produtos ou serviços de uma empresa” (DAY, 2001, p.145). Essa afinidade ou ligação é manifesta quando os clientes gastam a maior parte ou a totalidade de seus orçamentos com a empresa.

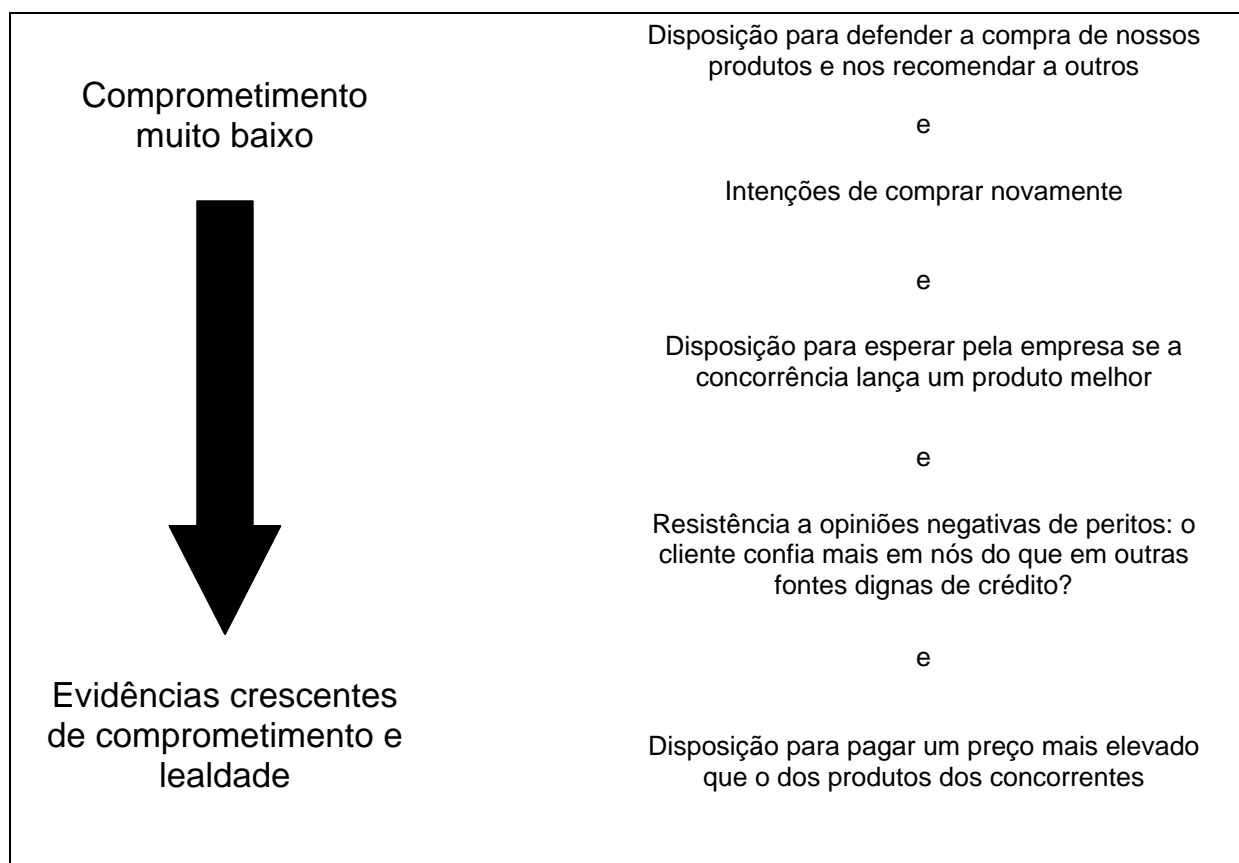
Porém, ao examinar o significado da palavra relacionamento, vê-se que para que ele exista necessariamente precisa-se, minimamente, de duas partes. Sendo assim, o relacionamento é algo que deverá gerar benefícios para ambas as partes. A essa relação de geração de valor para cliente e empresa Day (2001, p.135) dá o nome de relação de benefícios e compromissos mútuos. A idéia de integrar ao conceito de benefício (aquilo que cada parte irá ganhar com o relacionamento) o conceito de compromisso (as responsabilidades de cada uma das partes com a outra) cria a noção de parceria entre as partes, tornando o relacionamento uma relação do tipo “ganha-ganha”, na qual a sinergia dos esforços e compromissos das duas partes resultam benefícios maiores que se cada um vivesse isoladamente.

Day (2001, p.135) ilustra que uma situação contrária ao tipo de relacionamento focado na construção de parceria o que, segundo ele, gera a lealdade do cliente à empresa, é o caso dos programas de fidelidade das empresas aéreas, em que o passageiro ganha pontos à medida que viaja trechos com a companhia e ao atingir uma determinada pontuação tem o direito de realizar um determinado percurso sem custo. Segundo o autor, o tipo de consumidor atraído por esse tipo de programa são aqueles mais sensíveis a preço, ou seja, aqueles que mais

facilmente irão trocar a empresa por uma concorrente se essa oferecer preços melhores. É, assim, um programa de relacionamento fraco e não-sustentável.

Ao analisar o exemplo de programa não-eficaz de relacionamento com o cliente, uma questão é levantada: a necessidade de a empresa escolher seus clientes. Também nesse tipo de decisão – que clientes atender – Day (2001, p.149) propõe que seja buscada a relação “ganha-ganha”, ou seja, identifique-se que a empresa terá condições de atender melhor, ou seja, aqueles para os quais suas aptidões serão mais relevantes para a satisfação de desejos e necessidades. Da mesma forma, deve-se pensar em clientes que a longo prazo serão mais lucrativos para a empresa. Volta-se à importância de a empresa investir em conhecer a segmentação do mercado, fazer a escolha adequada de seus mercados-alvo e definir muito bem seu posicionamento para que alcance, assim, um bom desempenho junto a esses clientes.

O Quadro 2.11 abaixo, adaptado de Day (2001, p.147), ilustra bem os ganhos advindos de um relacionamento de alto comprometimento. Percebe-se que quanto maior o comprometimento do cliente, menor a sensibilidade ao preço e menor a possibilidade de troca da empresa, marca ou produto por um concorrente.



Quadro 2.11 – Evolução da relação com o cliente com base no comprometimento (Adaptado de DAY, 2001, p.147)

O Quadro 2.11 acima mostra que é preciso administrar esse relacionamento com o mercado de forma estratégica, já que orientar-se para o mercado é antes de tudo uma questão estratégica. Daí resulta a terceira aptidão proposta por Day: a visão estratégica.

c) Visão Estratégica

Paralelamente às aptidões de sentir e relacionar-se com o mercado é preciso que a organização que deseja orientar-se para o mercado tenha uma visão estratégica do ambiente em que se insere, seguindo, segundo Day (2001, p.204), duas condições importantes: (1) um processo adaptável e dinâmico de planejamento e (2) uma capacidade de se antecipar ao mercado.

A primeira condição – processo adaptável e dinâmico de planejamento – está relacionada a libertar a visão estratégica da rigidez do planejamento estratégico formal e clássico, com foco em orçamento e feito uma vez ao ano (DAY, 2001, p.205). É preciso que a organização tenha embutida em sua cultura a capacidade de constantemente estar revendo seus rumos e planejamento de modo a adaptar-se mais fácil e rapidamente às mudanças do ambiente.

Além disso, é preciso que haja uma maior descentralização e participação de todos no processo de planejamento. Segundo o autor, a implantação de uma determinada solução será muito mais bem sucedida se todos os membros da equipe de planejamento relacionada participarem da análise e escolha da solução.

Já a segunda condição – capacidade de se antecipar ao mercado – é complementar à primeira e se apóia no fato de que uma organização orientada para o mercado deve buscar ser sempre proativa ao invés de reativa, ou seja, posicionar-se sempre à frente dos concorrentes e com isso buscando atrair e manter clientes, em relação às mudanças ambientais. Day (2001, p.208) coloca o uso da técnica de cenários como um método para identificar possíveis mudanças do ambiente e “encorajar a reflexão e antevisão a respeito do mercado no processo de planejamento.”

O autor complementa ressaltando a importância do método de cenários na criação de um senso de urgência e da necessidade de se pensar em possíveis situações de crise. Dessa forma, os gerentes saem de suas zonas de conforto e planejam como agir antecipadamente às possíveis conseqüências de tais eventos para a organização. (DAY, 2001, p.210)

2.1.3.3.3. Estrutura

Estudos relacionando a estrutura organizacional à estratégia existem há muito tempo. Um dos estudos mais relevantes desenvolvidos foi o de Chandler, em 1962. Para Chandler, estrutura pode ser definida como o *design* da organização por meio do qual o empreendimento é administrado. Esse *design* tem dois aspectos: o primeiro são as linhas de autoridade e comunicação. O segundo aspecto é o fluxo de dados e informações através das linhas de autoridade e comunicação. Já estratégia, na visão do autor, pode ser definida como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo e do negócio e a adoção de cursos de ação e de alocação de recursos necessários para concretizar esses objetivos. Em outras palavras, estratégia envolve ações em resposta às demandas e fontes de suprimentos variáveis, condições econômicas flutuantes, novos desenvolvimentos tecnológicos e ação dos competidores. Assim, é a estrutura do negócio que se adapta para atender à estratégia que, por sua vez, é baseada nas demandas, latentes ou não, do ambiente.

Pelo estudo de Chandler (1962), percebe-se a ligação estreita da estrutura organizacional com a estratégia, de forma que a primeira deve ser desenhada e constantemente adaptada de forma a contribuir para a realização da segunda. Essa afirmação é corroborada com a orientação para o mercado, já que essa pressupõe que os mercados estão em constante movimento o que exige das organizações orientadas para o mercado as capacidades de realizar um processo de planejamento constante e antever tais mudanças.

Day (2001, p.182) propõe quatro modelos possíveis para o projeto da estrutura organizacional de modo a atender a orientação para o mercado:

- divisão por produtos: baseada na similaridade de processos dentro de uma mesma linha de produtos;
- divisão geográfica: baseada nas similaridades e diferenças regionais;

- divisão por segmentação de mercado: baseada nas características da base de clientes;
- divisão por canais: baseada nas especificidades de cada canal de distribuição.

Independente do modelo escolhido, a estrutura deve estar apta a desenvolver as aptidões necessárias para que seja oferecido valor superior ao cliente, por meio do desenvolvimento de uma cultura que propicie as condições necessárias para que a orientação para o mercado ocorra de forma integrada em toda a organização.

Assim como a discussão do modelo de divisão da estrutura organizacional, discute-se também, qual a melhor forma de hierarquizar a organização, se por meio da forma vertical – na qual as equipes são organizadas por funções e especialidades – ou por meio da forma horizontal – em que as equipes são multidisciplinares.

Day (2001, p.193) propõe a adoção de estruturas híbridas, nas quais seja combinado o uso de sistemas operacionais horizontais, que combinem uma série de talentos para suporte às equipes funcionais, com funções integradoras e especializadas, que permitam o desenvolvimento das competências da organização (DAY, 2001, p.193).

Segundo o autor, essa sistemática híbrida deve estar baseada em uma camada que não existe formalmente dentro da estrutura organizacional, mas que dá a tônica das ações e do comportamento organizacional: a base de conhecimento.

2.1.3.3.4. Base de conhecimento

Nos últimos anos, a gestão do conhecimento organizacional tornou-se um dos ativos mais importantes no mundo dos negócios. Partindo da base conceitual de Krogh et al (2001), delineia-se uma gestão do conhecimento dentro das organizações a partir da constituição de elementos facilitadores da criação e disseminação do conhecimento. Ressalte-se a necessidade de que a organização busque seu posicionamento estratégico definindo-se enquanto entidade que precisa do conhecimento como estratégia de sobrevivência.

As organizações orientadas para o mercado corroboram a definição de Krogh et al (2001). Segundo Day (2001, p.106), “o que distingue uma empresa orientada para o mercado é a

profundidade e oportunidade do conhecimento do mercado, que a capacitam a antever oportunidades no mercado e reagir mais rápido que suas rivais”.

Essa frase explicita a importância que tem o processo de armazenamento, geração, disseminação e aplicação do conhecimento nas organizações orientadas para o mercado, já que o ponto central desse modelo é a coleta e uso de informações do mercado para a definição das ações estratégicas da organização.

A base de conhecimento da organização orientada para o mercado está ligada a todos os elementos estudados até aqui do modelo de Day (2001). Antes de tudo, é preciso que haja uma cultura que estimule a geração, disseminação e utilização do conhecimento dentro da organização. Além disso, ao exercer suas aptidões diferenciadoras, a organização deve estar preocupada em utilizar o conhecimento acumulado e gerar novos conhecimentos que poderão ser utilizados em outras situações. E, por fim, a estrutura organizacional deve prever a necessidade de o conhecimento ser um ativo dinâmico e de grande circulação dentro de toda a organização.

Porém, Day (2001, p.107) pontua que não adianta simplesmente o conhecimento estar na organização. Ele precisa estar retido, ou seja, alimentar a base geral de conhecimento e acessível para que possa ser aplicado. Em outras palavras, é preciso desenvolver e alimentar a memória organizacional.

Nesse sentido, de fornecer ferramentas para que o conhecimento seja estocado e de forma acessível pela organização, a tecnologia da informação exerce papel bastante decisivo. Day (2001, p.107) afirma que “sistemas de informação podem resolver alguns dos problemas de memória, porque uma vez que o conhecimento esteja codificado em um sistema, ele em geral permanece lá na forma em que entrou”.

Entretanto, é falsa a crença de que basta um sistema de informação para que a base de conhecimento exista e seja eficazmente alimentada e utilizada. É preciso que esse sistema seja desenvolvido de forma amigável e que os seus usuários sejam educados e treinados para fazê-lo funcionar. É preciso que esses sistemas sejam construídos de forma sinérgica para que as informações relevantes estejam facilmente disponíveis onde e quando forem necessárias e que

saibam localizar o conhecimento estratégico que deve ser armazenado para embasar decisões futuras que criem valor para a organização (DAY, 2001, p.108).

Como questões norteadoras do processo de formação do conhecimento de mercado estrategicamente útil para a organização, Day (2001, p.113) propõe três condições que devem ser satisfeitas:

- as fronteiras do mercado são definidas pelos concorrentes e clientes;
- os segmentos são diferentes entre si;
- a evolução do mercado é prevista.

A organização deve ter consciência de que é apenas uma integrante do mercado, mas que é o conjunto todo, formado por seus concorrentes e pelos clientes, que o define. Da mesma forma, esses clientes podem ser organizados em grupos ou segmentos com diferentes valores, necessidades, desejos, atitudes e opiniões. E antes de tudo isso, é preciso saber que o mercado está em constante mudança e evolução e a organização deve ter a aptidão de antever e se preparar para essas mudanças. Tudo isso pode ser bem resolvido se a organização dispuser de uma eficiente base de conhecimento que lhe permita tomar as decisões com embasamento e segurança.

2.1.3.3.5. Considerações gerais sobre o modelo de Day

Como foi visto, o modelo proposto por Day (2001) compõe-se de três elementos-chave (cultura, aptidões e estrutura) e de uma base de conhecimento que apoie esses elementos. Da sinergia dos três elementos-chave com a base compartilhada de conhecimento da organização resulta uma capacidade superior para compreender, atrair e reter clientes valiosos, o que por si só define uma empresa orientada para o mercado.

Envolvendo tudo isso, estão as quatro forças do mercado: clientes, concorrentes, colaboradores e canais. O gerenciamento adequado dessas quatro forças é vital para a realização da orientação para o mercado. Apesar de o modelo enfatizar bastante as figuras dos clientes e concorrentes, os colaboradores, enquanto detentores do conhecimento, portadores da cultura e das aptidões e finalmente executores da orientação para o mercado e os canais

como forma de colocar as aptidões em prática são, igualmente, bastante importantes para a concretização da proposta de orientar-se para o mercado.

Day (2001, p. 26) enumera os benefícios de uma orientação para o mercado. Segundo o autor, dentre os vários benefícios, podem ser citados:

- Eficiência superior em custos e investimentos: uma vez que como pressuposto da orientação para o mercado está a segmentação e escolha do(s) segmento(s)-alvo, a empresa se sente mais apta para identificar e manter seus clientes lucrativos e conhece o retorno dos seus investimentos em marketing;
- Satisfação dos funcionários: funcionários satisfeitos são, ao mesmo tempo, causa e consequência da satisfação dos clientes. Esse ciclo virtuoso é bastante positivo para a organização;
- Preço mais alto: a orientação para o mercado favorece uma projeção de valor superior, o que também favorece o aumento do preço;
- Aumento de receita: com um conhecimento maior das exigências e mudanças do mercado e consequente melhor utilização dos recursos é provável que as empresas que adotem essa postura tenham maior resultado em suas receitas;
- Neutralização da concorrência: torna-se difícil à concorrência transpor a barreira edificada com a ampla satisfação dos clientes.

Entretanto, mesmo com todas as evidências de que uma empresa, ao se orientar para o mercado, aumenta a eficácia de qualquer estratégia e constitui uma das poucas fontes sustentáveis de vantagem competitiva que restam em um ambiente de rápidas mudanças tecnológica e agressiva imitação pelos concorrentes (DAY, 2001), muitas empresas ainda não seguem essa filosofia, o que configura uma miopia por parte delas. Essa miopia é comumente causada por três armadilhas:

- Esquecer o Mercado: as empresas muitas vezes são tão voltadas para si que se esquecem do seu entorno;
- Tornar-se Forçado pelo Mercado: numa visão oposta a “esquecer o mercado” a empresa acaba ficando refém dele, fazendo qualquer coisa que o cliente deseje;

- Sentir-se Superior ao Mercado: nessa armadilha as empresas, conscientemente, ignoram o mercado, achando-se superior a ele. Alegam que não é o cliente que sugere as melhores inovações, e, portanto, o foco não deve ser para ele.

Essas três armadilhas fazem com que, a médio e longo prazo as organizações que caíam em alguma delas sintam as desvantagens de não seguir uma orientação voltada para o mercado que, conforme foi apresentado, tende a se traduzir em melhores desempenhos e conquista de vantagens competitivas para a organização.

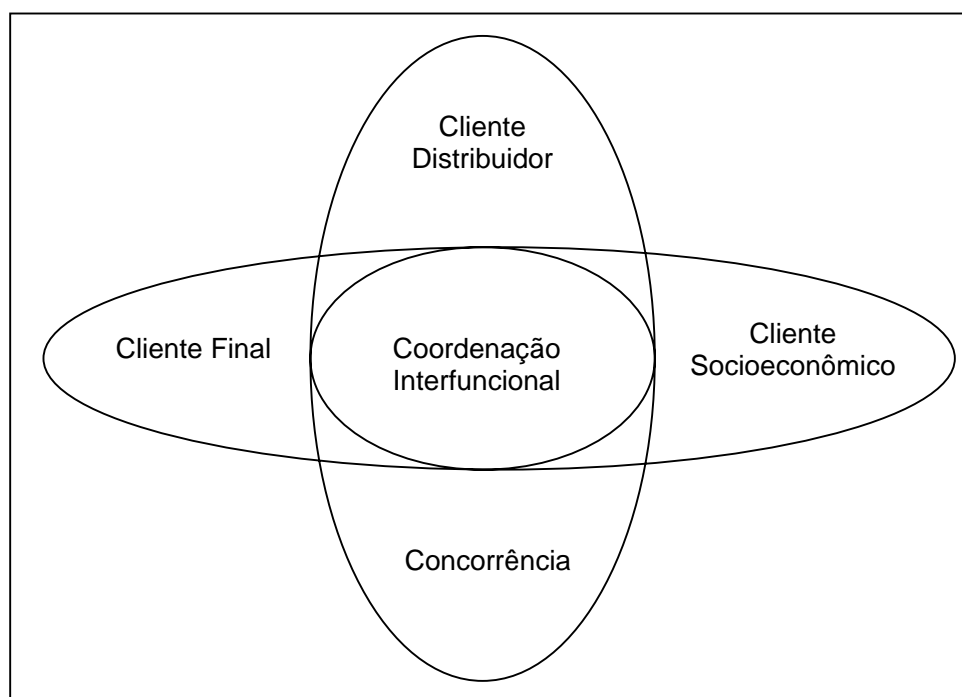
2.1.3.4. Demais considerações sobre a orientação para o mercado

Ohmae (1985) sugere um modelo em que a montagem das estratégias deveria considerar sempre os três pilares do chamado “triângulo estratégico”, composto por empresa, clientes e concorrentes. O autor explica que cada um dos pilares é uma entidade própria, com interesses e objetivos específicos, constituindo-se em um foco de estratégias. Ao determinar as três entidades como pilares da montagem de uma estratégia competitiva, o autor está corroborando a filosofia de orientação para o mercado.

Outros autores também tratam a questão da orientação para o mercado em suas produções. Shapiro (1988) afirma que a orientação para o mercado representa um conjunto de processos envolvendo todos os aspectos da organização, e, sendo assim, significa muito mais do que simplesmente estar próximo ao consumidor, ou seja, é preciso ir além da orientação para o consumidor e incluir no processo estratégico outras entidades, como concorrentes e demais forças do mercado.

A introdução do conceito de cultura, igualmente, é feita por Lambin (2000). O autor afirma que a passagem da orientação-marketing para a orientação-mercado é baseada na inclusão da variável cultura no processo estratégico. Segundo Lambin (2000, p.63), “o conceito de orientação-mercado cobre um campo mais vasto do que o conceito de marketing tradicional, dado que inclui a cultura e o clima organizacional que encorajam e facilitam a adoção dos comportamentos necessários para a aplicação desta filosofia de gestão”. O autor, ainda, afirma que todas as funções da empresa devem considerar em sua análise todos os atores ou intervenientes que, de alguma forma, influenciam a decisão de compra e que por isso fazem parte do mercado.

O Quadro 2.12 abaixo mostra que, para o autor, é necessário ter em consideração cinco fatores-chave, aos quais Lambin atribui o nome de 5 Cs: cliente final, cliente distribuidor, concorrência, clima socioeconômico e coordenação interfuncional. A idéia por detrás desse quadro é que as empresas que possuam uma orientação para o mercado desenvolvam atividades e envolvam recursos humanos e materiais para analisar sistematicamente as expectativas, atitudes e comportamentos de cada um dos “Cs” que participam do mercado. Essas informações serão aquelas que orientarão as ações empresariais e a própria estratégia. (LAMBIN, 2000).



Quadro 2.12 – Componentes da Orientação para o Mercado (adaptado de LAMBIN, 2000, p. 57)

O Quadro 2.12 mostra que as quatro forças externas (cliente final, cliente distribuidor, clima socioeconômico e concorrência) têm igual peso e que a coordenação interfuncional deve ser uma grande liga que una esses quatro aspectos de forma a montar um todo integrado que dê resultados positivos para a organização. Lambin trata a coordenação interfuncional como a função cultura de seu modelo.

O modelo de Day (2001), apresentado anteriormente, é parecido, porém substituindo o “Cliente Socioeconômico” pelos “Colaboradores”, já que, para o autor, o comprometimento

dos colaboradores é fator crucial para o bom desempenho de uma estratégia de orientação para o mercado.

Lambin (2000, p.63,) com base em conclusões de pesquisas de outros estudiosos mostra que a orientação para o mercado favorece um desempenho econômico superior das organizações. Segundo o autor, algumas constatações já puderam ser verificadas, como segue:

- Uma empresa orientada para o mercado possui um maior número de clientes satisfeitos e fidelizados;
- Uma empresa orientada para o mercado responde com maior velocidade às mudanças e demandas do ambiente por novos produtos ou melhorias nos produtos já existentes;
- Uma empresa orientada para o mercado tem mais facilidade para construir vantagens competitivas sustentáveis;
- Uma empresa orientada para o mercado por oferecer maior valor ao consumidor é menos sensível ao preço, podendo assim, aumentar a sua rentabilidade.

Importantes estudos têm sido realizados comprovando os ganhos de uma organização ser orientada para o mercado. Um dos mais relevantes foi o feito por Balakrishnan (1996 apud TOLEDO e AMIGO, 1999, p. 71) em que se pesquisou a influência da orientação para o mercado sobre o desempenho dos fabricantes norte-americanos de máquinas-ferramentas, sob duas esferas: clientes e concorrentes. A orientação para o cliente foi avaliada por meio da verificação de até que ponto a organização analisava as necessidades e preferências de seus clientes antes de desenvolver seu composto de marketing e a qualidade de suas interações com os clientes durante a implementação desse composto. A orientação para os concorrentes, por sua vez, foi avaliada por meio do nível de diferenciação buscado pela empresa em relação aos concorrentes. O instrumento de pesquisa utilizava uma escala Likert de sete pontos e a amostra incluiu 139 empresas, fornecedoras de 19 diferentes categorias de produtos para 16 segmentos consumidores diferentes. A pesquisa mostrou que a orientação para o mercado resultava em impacto no desempenho muito superior a qualquer outro tipo de orientação, alavancando o lucro, a retenção dos clientes e a repetição das compras.

Outra pesquisa interessante, desenvolvida na mesma época, foi a realizada por Avlonitis e Gounaris (1997 apud TOLEDO e AMIGO, 1999, p. 73). A pesquisa investigou o impacto da orientação para o mercado no desempenho de 444 empresas gregas. A amostra incluía 236

empresas de consumo, 161 de manufatura e 40 de serviço. Buscou-se avaliar a orientação para o mercado como atitude e como comportamento. Foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos. Ao final do estudo, as empresas foram agrupadas em *clusters*: orientadas para o mercado, para o produto, para vendas, para produção e agnósticas (aquelas que não crêem no Marketing), cujo número foi bastante elevado, como mostra o Quadro 2.13:

Perfis Atitudinais (%)	Empresas de Manufatura	Empresas de Consumo
Orientadas para o Mercado	18,1	24,6
Orientadas para o Produto	18,1	20,3
Orientadas para Vendas	22,2	10,1
Orientadas para Produção	12,5	15,5
Agnósticas	29,2	29,5

Quadro 2.13 – Perfis Atitudinais de Empresas de Manufatura e de Consumo (adaptado de Avlonitis e Gounaris, 1997 apud TOLEDO e AMIGO, 1999, p. 73)

A pesquisa dos autores gregos revelou que as empresas com orientação de mercado superavam todas as outras em desempenho, em todas as variáveis de desempenho pesquisadas. A pesquisa também evidenciou que os aspectos atitudinal e comportamental da orientação para o mercado são inter-relacionados: a atitude provoca o comportamento, o qual não ocorrerá se a atitude não estiver presente. O estudo, igualmente, mostrou que o efeito da orientação para o mercado no desempenho nas empresas de manufatura é bastante superior ao efeito nas empresas de consumo.

Uma outra pesquisa, desenvolvida por Baker et al (1999 apud MARQUES e COELHO, 2003, p. 2) investigou a relação entre a orientação para o mercado e as práticas relacionais no contexto da gestão do canal de distribuição. A pesquisa concluiu que, à medida que aumenta a percepção do fornecedor relativa à orientação para o mercado do revendedor, aumenta a confiança, compromisso, as normas cooperativas e a satisfação do fornecedor com o revendedor. Essa pesquisa mostra a importância da orientação para o mercado como fomentadora de sucesso nas relações internas à cadeia de valor.

Lambin (2000, p. 63) também concorda que “uma empresa que aumenta a sua orientação-mercado melhora conseqüentemente o seu desempenho econômico”, usando para tal de alguns argumentos:

- Uma empresa orientada para o mercado tem geralmente um grande número de clientes satisfeitos e uma elevada taxa de fidelidade e custos de venda e de prospecção menores;
- Uma empresa orientada para o mercado responde às mudanças das necessidades e do ambiente desenvolvendo produtos novos ou melhorados que renovam a composição da sua gama de produtos, e contribuem, assim, para a manutenção de um bom equilíbrio entre os objetivos de crescimento e rentabilidade;
- Uma empresa orientada para o mercado está bem posicionada para identificar e escolher uma vantagem competitiva sustentável que lhe permita defender e/ou aumentar a sua quota de mercado;
- Uma empresa orientada para o mercado desenvolve produtos que facultam ao comprador um valor superior à média do mercado, o que reduz a sensibilidade ao preço dos compradores e aumenta o nível do preço máximo aceitável pelo mercado e a rentabilidade.

Com isso, vê-se que a orientação para o mercado é um bom caminho para a obtenção de resultados superiores para a organização e para o cliente, por meio da geração de valor superior para ele.

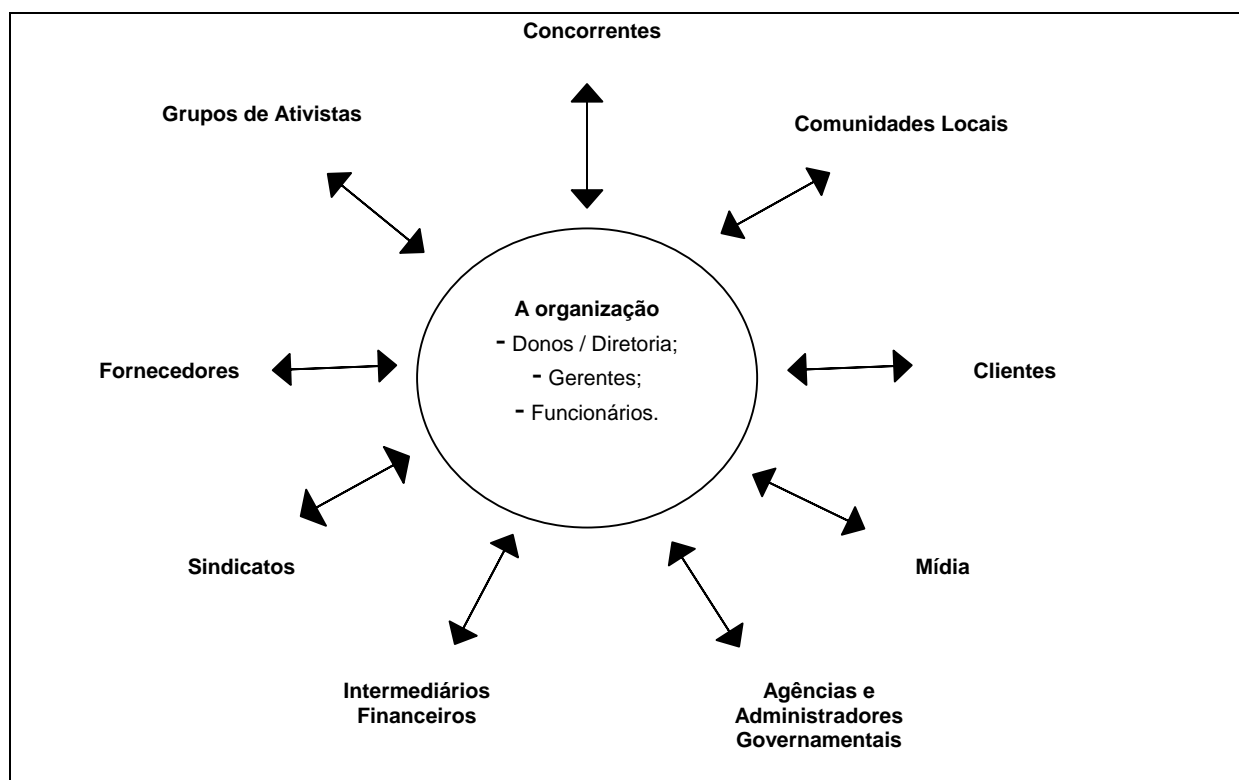
A partir do conhecimento e entendimento de todos os modelos de orientação para o mercado apresentados nessa seção, pode-se verificar que no geral, todos têm um mesmo denominador comum, que é a necessidade de a organização conhecer seu mercado. Esse conhecimento do mercado, nos modelos analisados, está fortemente calcado no conhecimento do cliente – suas necessidades, desejos, atribuição de valor, comportamento – e no conhecimento dos concorrentes – conhecimentos, habilidades, atitudes, diferenciais.

Este trabalho busca verificar se esse modelo pode ser ampliado, incluindo outros públicos interessados na proposta da orientação para o mercado. O que se pretende verificar é como a análise desses outros públicos interessados pode se integrar à idéia de orientação para o mercado, fornecendo para a organização mais informações sobre o ambiente que a rodeia e o mercado em que se situa.

2.2. Análise de públicos interessados

Uma organização, para sobreviver e ser bem sucedida, deve aprender a desenvolver relações com um grande conjunto de entidades e públicos. Harrison (2005, p.26) define essas entidades como públicos interessados. Segundo o autor, públicos interessados (PIs) são “grupos ou pessoas que podem afetar significativamente ou são significativamente afetados pelas atividades de uma organização”. (HARRISON, 2005, p.26)

A análise de públicos interessados sugere à administração estratégica uma nova abordagem organizacional, evoluindo a perspectiva tradicional, baseada na análise do ambiente interno e externo da organização e a organização baseada em recursos, a qual está muito centrada nas habilidades e aptidões de seus recursos, para uma perspectiva baseada na análise do poder, influência e representatividade dos diversos públicos interessados que circundam a organização. O Quadro 2.14 abaixo mostra essa relação.



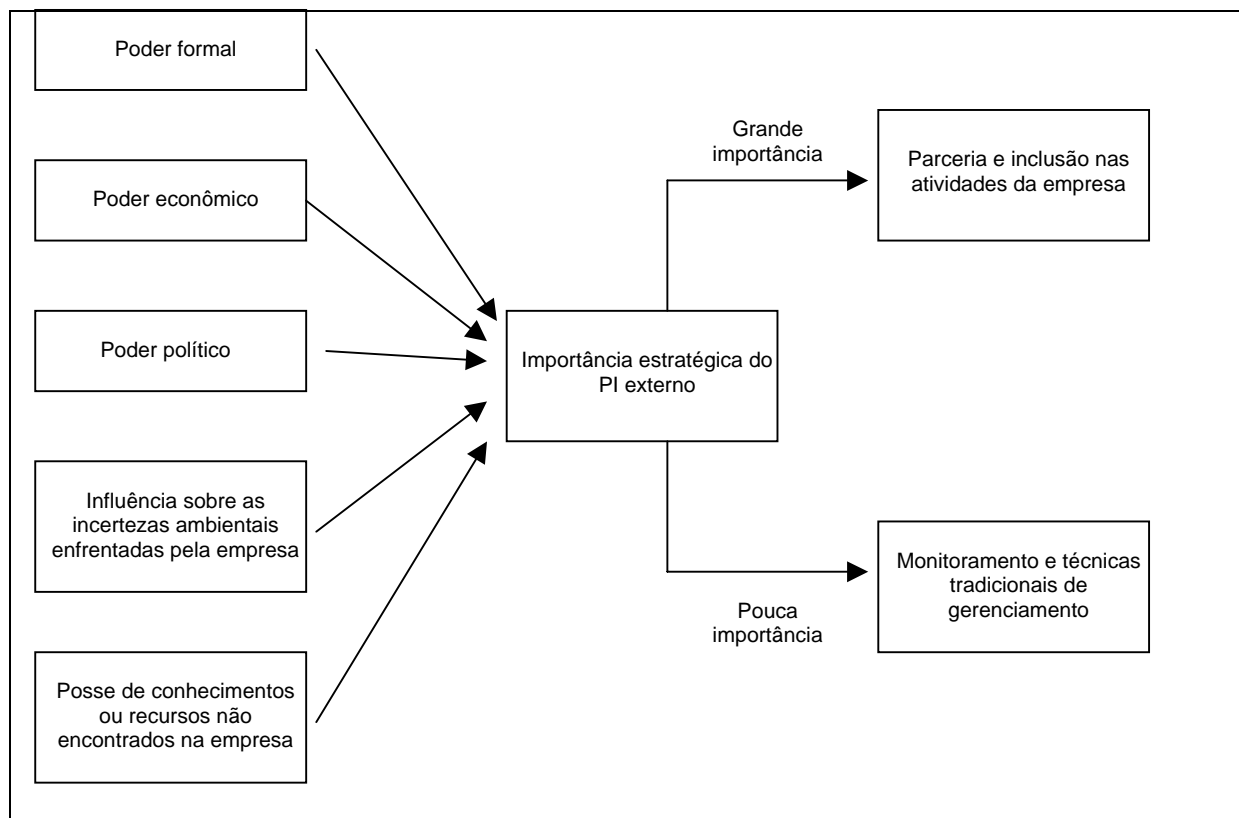
Quadro 2.14 – Relação entre a organização e seus Públicos Interessados (extraído de HARRISON, 2005, p.31)

No Quadro 2.14 acima, pode-se notar que há uma relação de dupla direção entre a organização e os diversos públicos interessados, o que significa que, um lado pode tanto influenciar como ser influenciado pelo outro.

Percebe-se pela quantidade de relacionamentos existentes nessa rede que o trabalho de administração estratégica se amplia, uma vez que pressupõe um alto esforço de monitoramento dos diversos PIs, entretanto, daí podem surgir oportunidades de negócios a partir do entendimento e conhecimento do comportamento dos membros da rede de PIs na qual a organização se insere (HARRISON, 2005, p.31).

Porém, apesar de ser um pressuposto do modelo de PIs a análise de um variado grupo de diferentes entidades do mercado, cada organização deve identificar, no seu ramo de atuação, quais os PIs mais relevantes, e, segundo Harrison (2005, p.33), “avaliar suas necessidades, coletar suas idéias e integrar esse conhecimento aos processos de administração estratégica como estabelecimento de direção estratégica e formulação e implementação das estratégias”.

O Quadro 2.15 abaixo mostra como deve se dar a avaliação da importância de cada PI, mostrando as variáveis que devem ser analisadas para validar sua importância estratégica e o posicionamento que deve ser adotado a partir dessa avaliação.



Quadro 2.15 – Importância estratégica dos PIs e a decisão de fazer parcerias (extraído de HARRISON, 2005, p. 218)

A ligação do tema com o conceito de responsabilidade social corporativa é bastante grande já que um maior entendimento e alinhamento com públicos representativos da sociedade (comunidades locais, ativistas, ONGs, sindicatos, entre outros) pode favorecer a imagem de “empresa cidadã”, o que pode influenciar na análise de valor do consumidor sobre a organização. Além disso, tal postura pode favorecer o surgimento de oportunidades de negócios, como é o caso de uma série de produtos e serviços que têm sido lançados e ofertados para as classes mais baixas da sociedade.

Um exemplo dessa situação é dado por Harrison (2005, p. 119), ao citar a participação da GM no Conselho de Desenvolvimento Sustentável dos EUA. A empresa colaborou com organizações governamentais e ambientais para desenvolver planos de ação que fomentassem a vitalidade econômica do país e dessem suporte à execução de um conjunto de diretrizes adotadas por participantes da Confederação das Nações Unidas sobre meio ambiente.

Mas, por que a GM se preocupa com isso? Na verdade, a empresa está vendo que, com o constante movimento ambiental, pode ser positivo a ela ser associada a boas práticas nesse sentido e que ela pode ter ganhos mercadológico ao colaborar com tais causas (HARRISON, 2005, p. 120).

Na verdade, esse tipo de postura, em que a empresa concilia a colaboração à sustentabilidade da sociedade e do ambiente (responsabilidade social corporativa) com a geração de oportunidades mercadológicas é o cerne do conceito de marketing societal, que será discutido mais adiante neste estudo.

Se faz necessário, portanto, uma boa administração desses PIs, de forma que a relação para ambos os lados seja positiva. O Quadro 2.16 abaixo mostra exemplos de táticas e parcerias com PIs externos.

Público Interessado	Administração Tradicional	Parceria e estratégias de inclusão
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos de serviços a clientes; • Marketing e pesquisa de marketing; • Visitas locais; • Números 0800; • Contratos de longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento em equipes de projeto ou teste de produtos; • Programas conjuntos de treinamento/serviços; • Sessões de planejamento conjunto; • Investimentos financeiros; • Indicação para a diretoria (diretoria corporativa associada).
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos de compra; • Encorajar a concorrência entre fornecedores; • Patrocinar novos fornecedores; • Ameaça de integração vertical; • Contratos de longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento em equipes de projeto de novos produtos; • Integração em sistemas de pedido com a produção; • Sistemas de informações compartilhadas; • Controle de qualidade coordenado; • Indicação para a diretoria (diretoria corporativa associada).
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência direta baseada em diferenciação; • Sistemas de informação; • Espionagem corporativa (problemas éticos). 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Joint-ventures</i> ou consórcios para pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing etc.; • Alianças para alcançar diversos objetivos; • Associações comerciais para compartilhar informações e fazer <i>lobby</i> coletivo; • Liderança informal de preço ou conluio (pode ser ilegal).

Agências e administradores governamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Jurídico, tributário ou escritórios de relações com o governo; • Comitês para fazer <i>lobby</i> e ações políticas; • Contribuições para campanhas; • Presentes pessoais para políticos (problemas éticos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa conjunta ou patrocinada pelo governo; • Projetos conjuntos de desenvolvimento estrangeiro; • Forças-tarefas para solução de problemas delicados; • Indicação de oficiais do governo aposentados para a diretoria.
Comunidades locais	<ul style="list-style-type: none"> • Escritórios de relações com a comunidade; • Propaganda de relações públicas; • Envolvimento em serviços comunitários; • Doações para causas locais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forças-tarefas para trabalhar as necessidades especiais da comunidade; • Treinamento cooperativo e programas educacionais; • Desenvolvimento de comitês/ conselhos; • Programas conjuntos de criação de emprego.
Grupos ativistas	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões organizacionais para satisfazer às demandas; • Esforços de relações públicas/políticas; • Doações financeiras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta aos representantes das questões delicadas; • Programas conjuntos de pesquisa e desenvolvimento; • Indicação para a diretoria.
Mídia	<ul style="list-style-type: none"> • Esforços de relações públicas/políticas; • Especialistas em mídia/ comunicados à imprensa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas exclusivas ou liberação antecipada de informações; • Inclusão em eventos sociais ou outros tratamentos especiais;
Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar a sindicalização através de um tratamento excelente aos funcionários; • Contratação de negociadores profissionais; • Contratos de trabalho mutuamente satisfatórios; • Proteção do capítulo 11 para renegociar contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cláusulas contratuais que associem pagamento a desempenho; • Comitês conjuntos de segurança e outras questões; • Painéis conjuntos indústria/trabalhadores; • Inclusão em comitês gerenciais; • Indicação para a diretoria.
Intermediários financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios financeiros; • Correspondência fechada; • Departamentos financeiro e contábil; • Diretor financeiro de alto nível; • Auditoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão nas decisões gerenciais que exigem financiamento; • Contratos e associações com outros clientes do financiador; • Propriedade compartilhada de projetos; • Indicação para a diretoria.

Quadro 2.16 – Exemplos de táticas para administrar e fazer parcerias com PIs externos (extraído de HARRISON, 2006, p. 220)

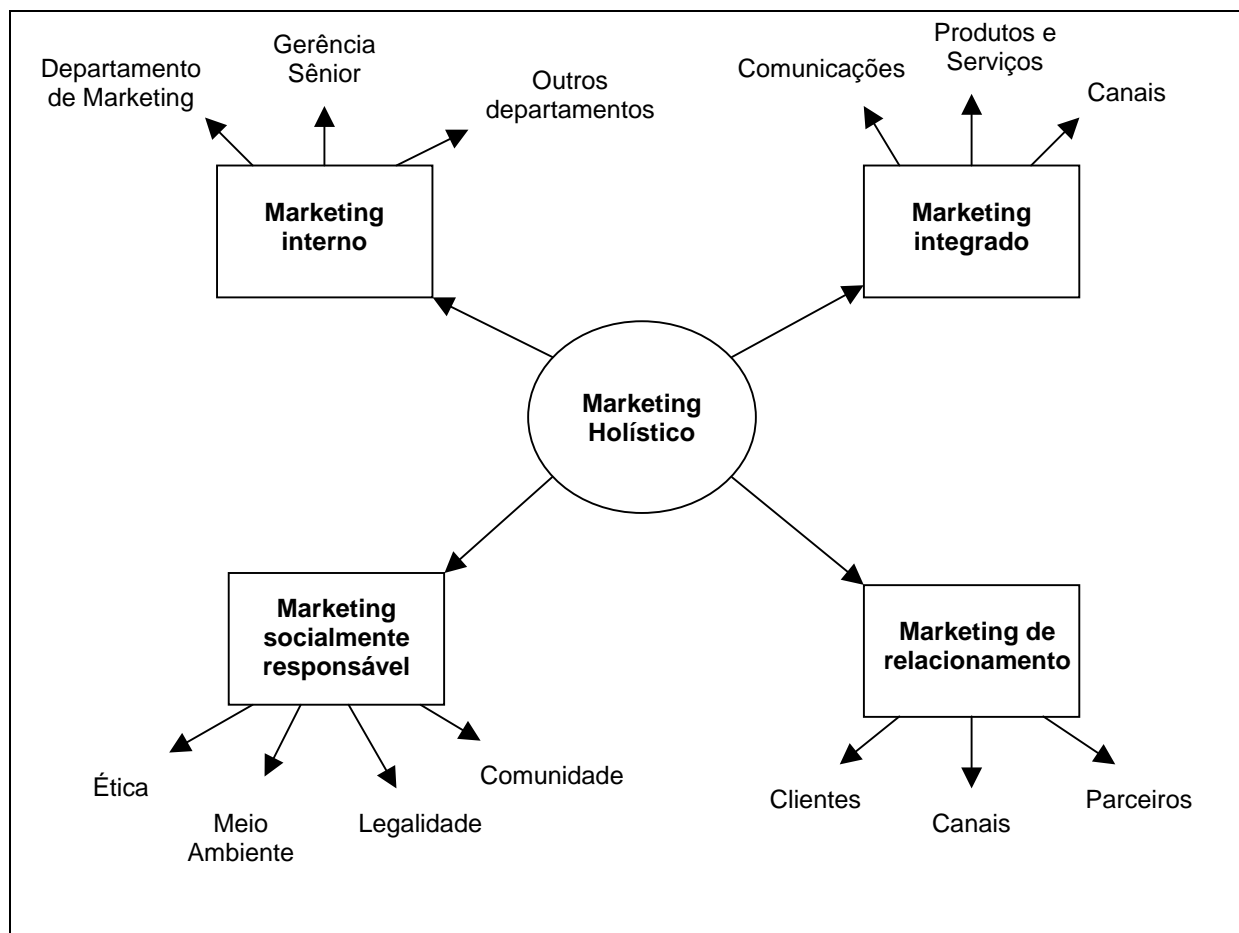
Daí a necessidade de se ampliar a visão de orientação para o mercado para além de clientes e concorrentes. Quem é o cliente? É só quem diretamente compra o produto ou utiliza o serviço que a empresa presta? Seguramente não e é essa visão mais abrangente que o conceito de PIs pode agregar à orientação para o mercado.

2.2.1. Marketing holístico

Kotler e Keller (2005, p.15) propõem que as organizações ampliem a visão da abrangência do papel do marketing. Ao fazer isso, os autores propõem que as empresas precisam repensar a forma como operam e competem em um novo ambiente de marketing em que é preciso estar atento a vários movimentos vindos de diferentes agentes. Segundo os autores,

... o marketing holístico pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Ele reconhece que no marketing 'tudo é importante' – o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim com a sociedade como um todo – e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada. Os profissionais de marketing devem lidar com uma variedade de questões e certificar-se de que as decisões de uma área são coerentes com as decisões em outras. (KOTLER e KELLER, 2005, p. 15).

Para os autores, as bases do marketing holístico são formadas por quatro pilares, como mostra o quadro 2.17 abaixo.



Quadro 2.17 – Dimensões do Marketing Holístico (extraído de KOTLER e KELLER, 2005, p. 16).

Pelo Quadro 2.17, pode-se ver que implantar uma orientação holística de marketing em uma organização é algo bastante complexo e exige que sejam analisados diferentes aspectos e elementos organizacionais, aqui organizados em quatro dimensões: o marketing de relacionamento, o marketing integrado, o marketing interno e o marketing socialmente responsável.

O marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com parceiros-chave (GUMMESSON, 1999, apud KOTLER e KELLER, 2005, p. 16). Parceiros-chave podem ser entendidos como clientes, fornecedores, canais de comunicação e venda ou qualquer outra entidade que tenha condições de influenciar ou ser influenciado (*stakeholder*) pela organização.

Para o planejamento de marketing de uma organização ocorrer de forma eficiente é preciso que as diversas ações – seja de produto, preço, promoção ou ponto-de-venda – estejam

coerentes e adequadas entre si. Esse é o princípio do marketing integrado. Não se pode ter um produto de luxo, por exemplo, com um preço elevado e que seja anunciado em mídias populares ou comercializado em locais não-acessados pelo público-alvo.

O marketing holístico integra, em seu composto, o marketing interno, já que acredita que para obter resultados superiores é preciso que todos na organização tenham os princípios de marketing da organização incorporados na realização de suas tarefas (KOTLER e KELLER, 2005, p.18). Acredita-se que qualquer ação objetivando conquistar o cliente não terá sucesso se a equipe responsável por isso (colaboradores) não estiver conquistada.

Por fim, o quarto pilar do marketing holístico é o marketing socialmente responsável. A idéia do marketing socialmente responsável é muito próxima aos conceitos de marketing societal e responsabilidade social corporativa, ou seja, visa acrescentar à atividade de marketing a preocupação com os reflexos que tal atividade possa ter na sociedade e no planeta, preocupando-se, assim, com a questão da sustentabilidade.

Esse trabalho busca levantar discussão para a questão de que, da mesma forma que se evoluiu da orientação para marketing – que centrava o foco da análise mercadológica de uma organização em seus clientes – para a orientação para o mercado – que além de analisar clientes analisa os concorrentes também, objetivando desenvolver uma proposta de valor superior à desses para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores – evolua-se também para a orientação de marketing holístico, a qual, além de considerar os clientes e os concorrentes, considera, ainda, outros públicos interessados da organização, conforme visto anteriormente.

A seguir, discorre-se sobre três temas que seguem a linha da idéia de incluir a análise de públicos interessados na prática organizacional, contribuindo e sendo precursores do marketing holístico: (1) a responsabilidade social corporativa; (2) a teoria dos *stakeholders* e governança corporativa e (3) o marketing societal.

2.2.2. Responsabilidade social corporativa

Por muitas vezes, principalmente nas últimas décadas do século XX, questionou-se a postura ética das empresas, em especial das grandes detentoras de capital. Os questionadores fundamentavam suas críticas nas afirmações de que as empresas estavam interessadas apenas em lucros e retornos financeiros, sem se preocupar com a sustentabilidade de seus negócios – e do ambiente sócio-ambiental – no longo prazo.

A origem da idéia de responsabilidade social das empresas, conforme a retrospectiva feita por Alves (2003), remonta ao final do século XIX e início do século XX. Entretanto, foi somente com o trabalho de Bowen, intitulado “Responsabilidades sociais do homem de negócios”, publicado em 1953 nos Estados Unidos e em 1957 no Brasil, que se demarcou o início de uma fase mais criteriosa e profunda no estudo e discussão do assunto. Nessa obra, Bowen discorre que a responsabilidade social dos homens de negócios se refere às suas obrigações em adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade.

O conceito de responsabilidade social corporativa e os valores associados a ela muito se desenvolveram nas décadas seguintes, principalmente nos anos noventa. Porém, ainda restava muita dúvida sobre o escopo total desse assunto. Via-se que há várias dimensões para o que se convencionou chamar “atuação socialmente responsável” das empresas.

Carroll (1991 apud PINTO e LARA, 2004, p.51) organiza todas essas possíveis dimensões de ação da responsabilidade social corporativa, dividindo-a em quatro dimensões. O autor utiliza o termo “cidadania corporativa” em seus trabalhos, porém para fins deste estudo, o termo é sinônimo de “responsabilidade social corporativa”. A divisão de Carroll está ilustrada no Quadro 2.18 abaixo:

Dimensões	Significado
Econômica	A dimensão econômica incluiria as obrigações da empresa em ser produtiva, lucrativa e atender às expectativas dos acionistas de obter retorno sobre o investimento. Todos os outros papéis dos negócios são atributos derivados desse pressuposto fundamental.
Legal	A dimensão legal requer que o negócio acrescente à sua missão econômica um respeito às leis e aos regulamentos. A sociedade espera que os negócios ofereçam produtos dentro das normas de segurança e obedeçam a regulamentações governamentais.
Ética	A dimensão ética leva em consideração princípios e padrões que definem a conduta aceitável determinada pelo público, órgãos regulamentadores, grupos privados interessados, concorrentes e a própria organização. A tomada de decisões deve ser feita considerando-se as conseqüências de suas ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar os outros.
Filantrópica	A dimensão filantrópica prevê que o negócio deve estar envolvido com a melhoria da sociedade por meio da responsabilidade legal, ética e econômica, bem como a adoção de práticas filantrópicas. Prevê, também, atividades que são guiadas pelo desejo dos negócios em se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios, mas que estão se tornando cada vez mais estratégicos.

Quadro 2.18 – Dimensões da Cidadania Corporativa segundo Carroll (1991). Extraído de Pinto e Lara, 2004, p.

Pela divisão proposta pelo autor, vê-se que o conceito de responsabilidade social ou cidadania corporativa é bastante amplo e vai desde ações obrigatórias (como a prestação de contas e pagamento adequado de impostos) até ações voluntárias (como financiamento a projetos sociais de comunidades carentes, por exemplo). Vale ressaltar que, a título de nomenclatura, muitos autores chamam a quarta dimensão (Filantrópica) de dimensão Discricionária, justamente por abarcar aquilo que não é obrigação da empresa, mas que ela o faz por noção de seu papel social.

Lambin (2000) descreve a mudança no comportamento de compra tomando por base o consumidor europeu nos últimos trinta anos. Segundo o autor, trata-se de um consumidor que tem um sentimento de poder maior, motivado pela necessidade do mercado em ouvi-lo e atendê-lo, um profissionalismo no comportamento de compra, que busca satisfazer-se por meio de sua atividade mercadológica e ao alcançar um nível ótimo de satisfação torna-se leal à marca/produto e que possui novas expectativas em relação ao marketing. Ele quer produtos de qualidade a preços justos, por meio de práticas morais e éticas de marketing.

Ao mesmo tempo, com a eclosão do movimento ecológico, no qual a máxima de “tudo para atender o cliente” é repudiada caso isso implique em degradação da natureza, percebe-se a

emergência de uma nova postura das empresas, em que se espera um comportamento ético, social e ambientalmente responsável visando ao desenvolvimento sustentável.

A Reunião da Rio 92 foi um marco para a consolidação e disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável e sustentado. Fischer (2003, p.5) congrega as várias definições de desenvolvimento sustentável como o “processo que procura atender as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades”.

Paralelamente a isso, surge a idéia de que a empresa deve ser entendida como um organismo social complexo e cujas dimensões estão integradas a uma dimensão maior: a sociedade (DUARTE e DIAS, 1986, p. 52-56 apud ALVES, 2003, p. 39). Dessa forma, amplia-se a função e responsabilidade das empresas para além de seus muros. Como integrante da sociedade, deve promover o seu desenvolvimento, ou seja, deve praticar a responsabilidade social corporativa.

Muitas são as definições encontradas para o termo responsabilidade social corporativa. De acordo com o BSR, *Business for Social Responsibility*, (2005) de uma forma ampla, a responsabilidade social corporativa refere-se a decisões de negócios tomadas com base em valores éticos que incorporem as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, pelas comunidades e pelo meio ambiente.

O INSTITUTO ETHOS (2005) corrobora essa definição:

Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Segundo Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001, p. 68), ser socialmente responsável implica maximizar os efeitos positivos sobre os *stakeholders* (clientes, comunidade, fornecedores, governo, proprietários e empregadores) e minimizar os efeitos negativos de suas ações na sociedade. Dessa forma, ao adotar o conceito de responsabilidade social a organização está ampliando sua linha de visão e a consciência de que suas ações são refletidas não apenas

internamente ou no seu público-alvo direto, mas sim em vários outros atores do ambiente, que, por sua vez, também influenciam as ações das organizações, devendo formar, assim, um ciclo virtuoso.

Frederick (1994, apud COUTINHO e MACEDO-SOARES, 2002, p. 78) resume o conceito como “a noção de que as corporações possuem a obrigação de trabalhar para a melhoria do bem-estar social”. Mais uma vez, reforça-se a questão de que a organização, uma vez dentro de um ambiente social, é co-responsável pelo seu desenvolvimento e pela sua sustentabilidade.

Os críticos das atividades de responsabilidade social corporativa consideram que os esforços em promover o desenvolvimento social como um todo são incompatíveis com o objetivo de maximização de lucro da empresa. O principal crítico da abordagem é Friedman (1970). Ele destaca que o engajamento em atividades de responsabilidade social pode dar origem a um problema de agência, ou seja, a um conflito de interesses entre o principal (acionista, em inglês, *stockholder*) e o agente (gestor). (MACHADO FILHO e ZYLBERSZTAJN, 2004).

De fato, há quem defenda que para atingir um patamar de sustentabilidade adequado, as empresas tenham que sacrificar seus lucros e o valor ao acionista em nome do bem público. Isso exige que os executivos aliem esses dois conceitos: sustentabilidade e valor ao acionista. Hart e Milstein (2004, p. 66) argumentam que o desafio da sustentabilidade, se considerado sob a ótica de negócios, pode culminar em práticas que, além de contribuir para tornar o mundo mais sustentável, sejam direcionadas à geração de valor para o acionista.

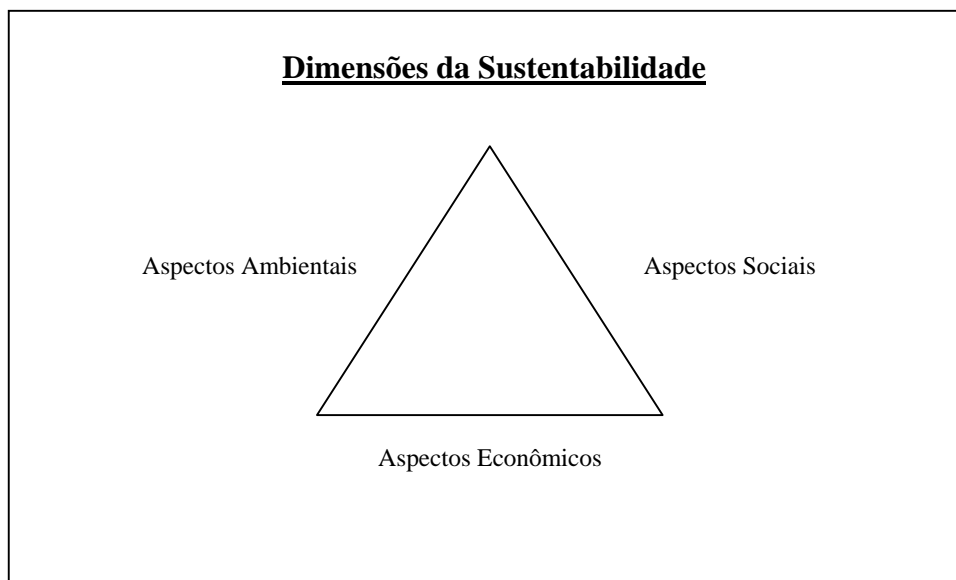
Um bom exemplo para ilustrar essa possibilidade é o combate à poluição. A diminuição da quantidade de resíduos retornados no ambiente é resultado da melhor utilização dos insumos produtivos, ou seja, economia de matérias-primas e diminuição dos riscos ambientais associados. Um outro exemplo é a facilitação na concessão de crédito a indivíduos de menor renda. Com o acesso ao crédito, o indivíduo pode investir em algum pequeno negócio e obter receita para vir a consumir mais no futuro. Ganham as organizações e os indivíduos. Além das duas formas apresentadas (redução do consumo de matérias-primas e geração de consumo), Hart e Milstein (2004, p. 70) acrescentam que uma empresa pode criar valor sustentável para o seu acionista por meio de práticas mais amplas de transparência e

responsabilidade em sua postura perante a sociedade civil e também por meio do desenvolvimento de novas tecnologias que busquem a perenidade do planeta e da sociedade.

Uma série de trabalhos da atualidade destacados por Machado Filho e Zylbersztajn (2004), têm identificado nas atividades de responsabilidade social corporativa um potencial fator de aumento do valor da empresa, promoção de imagem e reputação, redução de custos, elevação do moral de funcionários e construção de lealdade por parte dos clientes, entre outros benefícios.

Fischer (2003, p. 16) comenta que as empresas têm se dado conta de que a inclusão da “estratégia de responsabilidade corporativa” é uma característica que agrega valor quando associada às suas marcas. A autora afirma que “embora não fosse possível quantificar, ou mesmo identificar com clareza seu significado, o diferencial de ‘empresa focada no social’ popularizou-se, tornando-se essencial à formação de uma imagem institucional positiva e empática”.

As organizações, nesse contexto, começam a adotar práticas de responsabilidade social, porém não mais com um enfoque puramente filantrópico e assistencial. Segundo Grajew (2002, p.A-12), “As empresas perceberam que a responsabilidade social poderia alavancar sua imagem junto à comunidade, aos consumidores, e aos funcionários, passando a representar um grande diferencial competitivo”. O autor acrescenta que foi a partir desse pensamento que o movimento de responsabilidade social cresceu no mundo inteiro, fazendo com que uma organização que pretenda solidificar seus negócios considere as dimensões econômica, ambiental e social de suas atividades, ou, como muitos autores comumente chamam, considerem o *triple-bottom line*. Hart e Milstein (2004, p.66) definem uma empresa sustentável como “aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável”. O quadro abaixo, representa uma base conjugada da sustentabilidade de uma organização, acrescentando à preocupação com os resultados econômico-financeiros a preocupação com aspectos ambientais e sociais.



Quadro 2.19 – Dimensões da Sustentabilidade: o *triple-bottom line*. Fonte: autor.

Melo Neto e Brennand (2004, p.75) ressaltam a importância de a gestão integrar as três dimensões da sustentabilidade de forma a produzir resultados também integrados. Segundo os autores,

A gestão ambiental diminui os custos da empresa, reduz os passivos ambientais e monitora as externalidades. A gestão empresarial se beneficia da redução de custos produzidos pela gestão ambiental, do aumento das vendas dos produtos, pois estes são produzidos com tecnologia limpa e são fruto de processos de produção não-poluentes, do fortalecimento da marca e da fixação de sua nova imagem de empresa sustentável. A empresa obtém o reconhecimento da comunidade, fideliza seus clientes e aumenta a sua base de clientes que passam a valorizar as práticas de gestão sustentável da empresa.

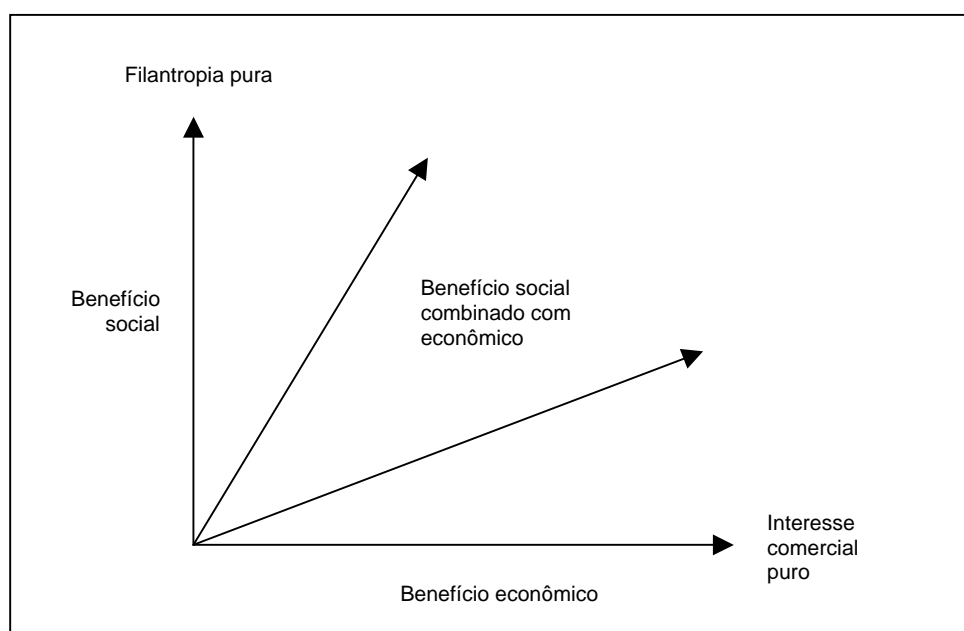
Com essa postura de atuação, os autores defendem que sobra mais dinheiro para a empresa investir em ações sociais sustentáveis, gerando emprego e renda e instaurando, assim, um ciclo virtuoso.

Grajew (2002, p. A-12) acrescenta que para uma organização ser socialmente responsável não basta apenas escolher uma área social, como saúde e educação, e financiar algum projeto. É preciso ir além, sendo transparente na administração, no trato com os funcionários, cuidando do meio ambiente e respeitando a diversidade de culturas, gêneros, etnias, entre outras. O mesmo pensamento é corroborado por Melo Neto e Brennand (2004, p.39) que comentam que o importante é “a adoção de práticas gerenciais e éticas” e não “o volume de investimentos em projetos sociais voltados para a comunidade”. Percebe-se que uma organização ser

socialmente responsável não é apenas uma questão de ação social, mas principalmente de filosofia e de cultura.

Grandes autores da área de estratégia têm assumido um posicionamento favorável sobre a importância de incluir o debate sobre responsabilidade social nas decisões e planejamentos estratégicos das empresas. Um trabalho bastante relevante foi apresentado por Porter e Kramer (2002), em que os autores escrevem sobre “a vantagem competitiva da filantropia corporativa”. Apesar de usar o termo “filantropia”, a idéia dos autores é explicar que o exercício da responsabilidade social corporativa não deve ser encarado como pura caridade ou filantropia e sim como ações estratégicas e sustentáveis e que podem resultar em retorno para a empresa.

Os autores abordam a questão dialética entre a filantropia pura e o interesse comercial puro. Na primeira, há apenas ganho social (sem ganhos econômicos para a empresa) e no segundo há o oposto (ganho econômico para a empresa, porém ausência de ganho social). “É só quando os gastos geram simultaneamente ganhos sociais e econômicos que se tem uma convergência entre a filantropia corporativa e os interesses dos acionistas” (PORTER e KRAMER, 2002, p. 45). O Quadro 2.20 abaixo ilustra essa visão dialética:



Quadro 2.20 – Convergência de Interesses : Econômico X Social (extraído de PORTER e KRAMER, 2002, p.

Porém é importante saber que, como afirmam os autores “quanto mais alinhadas estiverem a filantropia corporativa e a estratégia específica da empresa (...), mais a empresa se beneficiará com a melhoria do contexto”. (PORTER e KRAMER, 2002, p. 48-49)

Melo Neto e Brennand (2004, p.16) também comentam a importância da inclusão da responsabilidade social corporativa na estratégia das empresas. Segundo os autores, o valor ético institucional pode ser interpretado com uma nova fonte de vantagem competitiva, baseado no pressuposto de que a imagem corporativa passa a carregar esse atributo o que favorece a opinião do consumidor sobre a organização no seu processo de tomada de decisão. Dessa forma, os autores ressaltam a importância de conectar as ações sociais com as competências organizacionais, buscando, desse modo, maior agregação de valor e sinergia em ambos os lados.

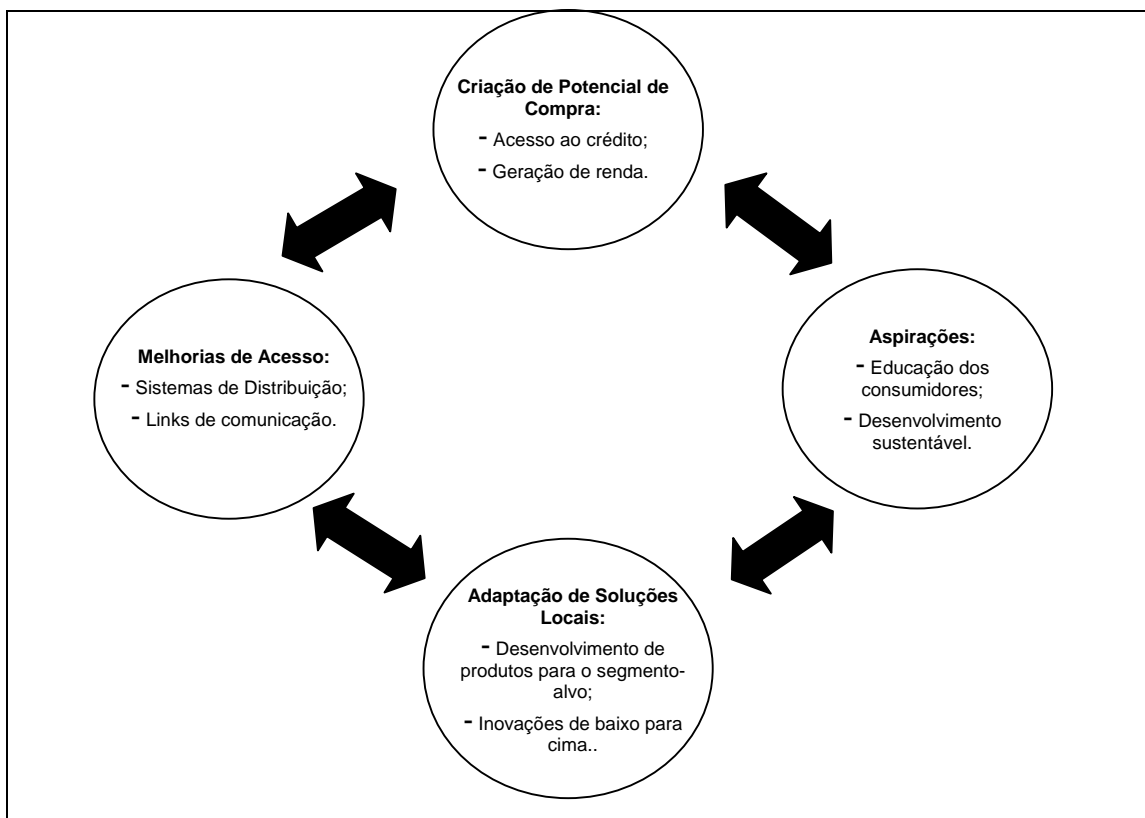
Nessa mesma linha, Porter e Kramer (2002) concluem que, ao acertar no “onde” e no “como” as empresas instalam um círculo virtuoso: garantem que as suas habilidades empresariais e competências serão especialmente apropriadas para ajudar os beneficiários a criar mais valor e, ao reforçar o valor produzido pelos esforços filantrópicos na sua área, acentuam a melhoria do contexto competitivo, o que, por sua vez, reverte em importantes benefícios tanto para a empresa quanto para as causas que apóia. É um trabalho de sinergia que, se bem realizado, produz bons frutos a todos. A filantropia, como esses autores chamam os investimentos em projetos sociais que tenham ligação ao negócio da empresa, quando sistematicamente adotada de modo a maximizar o valor criado, pode proporcionar à empresa um novo conjunto de ferramentas competitivas que bem justifica o investimento dos recursos. “Ao mesmo tempo, pode dar início a um processo, infinitamente mais poderoso de converter o mundo num lugar melhor.” (PORTER e KRAMER, 2002, p. 54).

Prahalad e Hart (2002, p.56) acrescentam um outro enfoque ao assunto, sugerindo que, ao vender para os mais pobres, as organizações, além de ajudá-los a melhorar de vida, estão produzindo e distribuindo produtos de uma forma social e ambientalmente sustentável e economicamente lucrativa. Os autores propõem que as organizações não desprezem o segmento menos endinheirado da população, pelo contrário, desenvolva produtos e serviços que os contemple, de forma a agregar valor tanto a esses segmentos populacionais como à própria organização. Segundo os autores, as empresas multinacionais precisam reconhecer

que esse novo mercado demanda um grande desafio: como combinar baixo custo, qualidade, sustentabilidade e lucratividade (PRAHALAD e HART, 2002, p.57).

Várias questões ligadas à temática da responsabilidade social e da sustentabilidade permeiam a abordagem da produção e comercialização de produtos para a base da pirâmide social. Por si só, o ato de promover o consumo a essas pessoas já é uma ação de responsabilidade social. Além disso, o caso de uma marca de detergente desenvolvida para esse segmento ilustra outro ponto: sabendo que é comum que essas pessoas lavem suas roupas em rios, a empresa HLL, subsidiária da Unilever na Índia, desenvolveu seu produto com reduzido teor de óleo e maior concentração de água em sua fórmula, de modo a não contribuir com a poluição dos rios. Além disso, a empresa, igualmente, mudou sua estrutura de custo para que o produto tivesse um preço menor (PRAHALAD e HART, 2002, p. 58). Esse é um outro ponto abordado pelos autores: os lucros devem se dar pelo volume de vendas e não pelas margens individuais, como ocorre, por exemplo, com bens de luxo.

Abaixo, no Quadro 2.21, Prahalad e Hart (2002, p. 61) desenham a infra-estrutura comercial necessária para o desenvolvimento da base da pirâmide. Note-se que em vários pontos há potencial para desenvolvimento de práticas sustentáveis e de responsabilidade social, fazendo com que, ao mesmo tempo, isso seja causa e consequência desse processo.



Quadro 2.21 – A infra-estrutura comercial da base da pirâmide (extraído de PRAHALAD e HART, 2002, p. 61). Tradução do autor

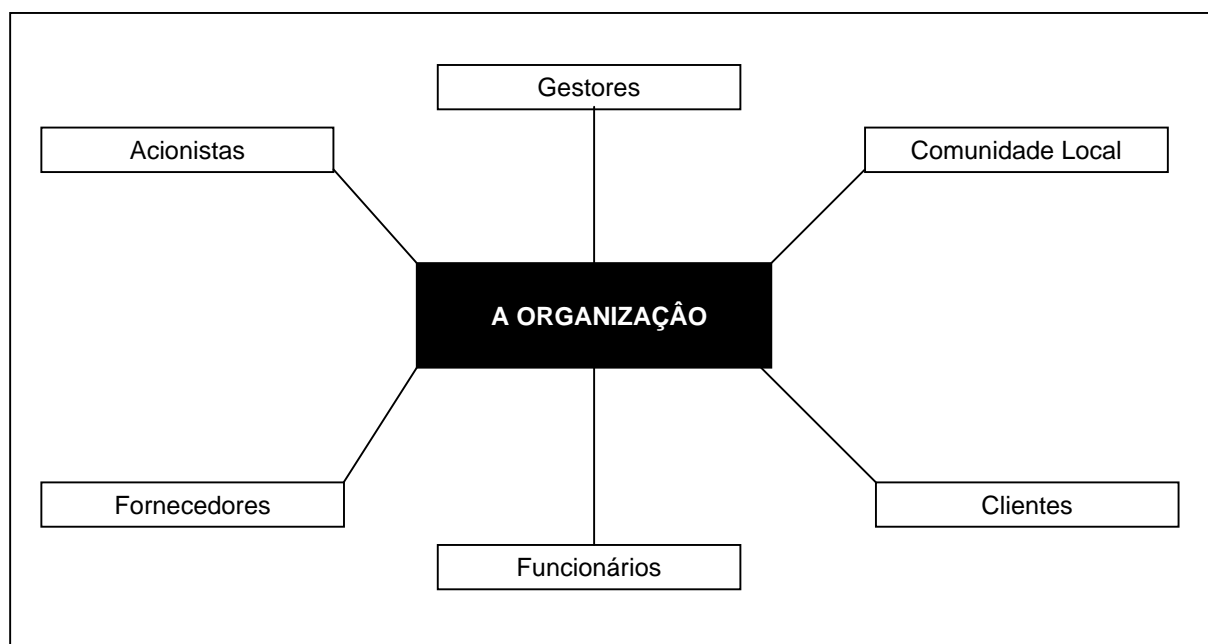
Pelo quadro 2.21 acima, vê-se que a responsabilidade social pode ser facilmente associada à geração de negócios para as organizações, que pode se dar, entre outras formas, por meio do acesso de segmentos, até então marginalizados, à educação e à informação e, conseqüentemente, à renda e ao consumo.

2.2.3. Teoria dos *stakeholders* e governança corporativa

Um assunto correlato à idéia de ampliar a visão das variáveis relevantes para a atividade de negócios é a teoria dos *stakeholders*. A tradução mais apropriada para o termo *stakeholder* seria interessados ou influenciadores das decisões da organização, porém na falta de um termo mais exato, muitos trabalhos da área de administração, especialmente da área de marketing, utilizam o próprio termo em inglês. Uma boa definição é dada por Freeman (1984, apud Silveira et al, 2005, p.37) que define o termo *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Essa será a definição sobre a qual este trabalho irá se basear.

Para Silveira et al (2005, p.37), a teoria dos *stakeholders* trata-se de “uma abordagem administrativa que enfatiza o gerenciamento ativo do ambiente do negócio, dos relacionamentos entre os participantes, e a conseqüente promoção dos diferentes interesses”.

A gestão com base na teoria dos *stakeholders* envolve a alocação de recursos organizacionais e a consideração dos impactos dessa alocação em vários grupos de interesse dentro e fora da organização. (MACHADO FILHO e ZYLBERSZTAJN, 2004). A doutrina (ou teoria) dos *stakeholders*, segundo os autores, baseia-se na idéia de que “o resultado final da atividade de uma dada organização empresarial deve levar em consideração os retornos que otimizam os resultados de todos os *stakeholders* envolvidos, e não apenas dos acionistas”. O Quadro 2.22 abaixo, extraído de Freeman (2000 apud MACHADO FILHO e ZYLBERSZTAJN, 2004, p. 246) mostra o relacionamento da empresa com seus principais *stakeholders*:



Quadro 2.22: Modelo da Teoria dos *Stakeholders* (extraído de Freeman, 2000 apud MACHADO FILHO e ZYLBERSZTAJN, 2004, p. 246)

Machado Filho (2002, p.92-93) explica a relação de cada um dos *stakeholders* acima com a organização. Os acionistas, uma vez sendo proprietários da empresa, possuem uma porção financeira da organização e esperam algum tipo de retorno financeiro ou pessoal dela. Podem,

ainda, exercer o papel de gestores, os quais, sendo acionistas ou não, também possuem expectativas de retornos com a organização.

Os fornecedores da mesma forma que necessitam da organização também são solicitados por ela para que forneçam as matérias-primas e insumos necessários para a produção ou prestação de seu serviço.

Outro grupo de *stakeholder* são os funcionários que, uma vez vendendo sua mão-de-obra para a organização, recebem uma remuneração em troca, a qual muitas vezes é sua principal fonte de renda para que possam sobreviver e adquirir outros bens e serviços.

Além dos já citados, há, também, o cliente, que na sua relação de troca com a organização, adquire os produtos e serviços oferecidos por essa em troca de dinheiro, ativo vital para a sobrevivência da organização, e a comunidade local que cede espaço para a organização se implantar e se desenvolver, recebendo em troca taxas e contribuições, inclusive no que tange à manutenção de um ambiente sustentável e longo.

A partir dessa definição da teoria dos *stakeholders*, pode-se ver que é, de fato, um conceito bastante relacionado à idéia de responsabilidade social corporativa, já que a sua idéia básica é que a atividade de negócios e a sociedade – e o reflexo daquela nessa – são entidades interligadas e não distintas. Dessa forma, abstrai-se que a sociedade, enquanto *stakeholder*, possui expectativas em relação ao comportamento, atuação e resultados das atividades de negócios.

Maignan e McAlister (2003, p.87), ao escreverem sobre o comportamento de compra socialmente responsável, concluem que tanto as características de *stakeholders* individuais como de redes de *stakeholders* podem influenciar o grau de envolvimento da organização em iniciativas de responsabilidade social, ou seja, os *stakeholders* têm o poder de cobrar das empresas uma postura ética e socialmente responsável, o que as faz adotar políticas de responsabilidade social corporativa e o enfoque societal de marketing.

Coutinho e Macedo-Soares (2002) afirmam que ainda não foram encontradas maneiras de integrar o econômico com o social, de forma a medir os efeitos para os *stakeholders* de forma agregada. Entretanto, para as autoras, os estudos e pesquisas desenvolvidas têm demonstrado

que os dois tipos de desempenho – econômico e social – estão positivamente relacionados, o que reforça a necessidade de se contemplar o desempenho social (e não apenas o econômico) nas estratégias das empresas.

Maignan e Ferrell (2004) corroboram a relação entre a teoria dos *stakeholders* e a responsabilidade social corporativa ao afirmar que a perspectiva dos *stakeholders* implica que a organização atue de forma socialmente responsável toda vez que suas decisões envolverem interesses de diferentes grupos (*stakeholders* diferentes). Dessa forma, sugerem que os princípios éticos e de boa governança ditam as decisões estratégicas de modo a não ferir os princípios e valores da organização e de seus *stakeholders*.

O Quadro 2.23, a seguir, apresenta, a partir de ações de responsabilidade social, um resumo das oportunidades de ganhos e da minimização de riscos, de acordo com o *stakeholder* envolvido:

<i>Stakeholder</i> envolvido	Oportunidades (Ganhos de Reputação)	Minimização de Riscos
Comunidade	Criação de legitimidade	Minimizar risco de má aceitação/ conflitos.
Mídia	Cobertura favorável	Minimizar risco de cobertura desfavorável.
Ativistas	-	Minimizar risco de boicote.
Investidores	Geração de valor	Minimizar risco de fuga de investidores.
Funcionários	Aumento do comprometimento	Minimizar risco de comportamento.
Consumidores	Fidelização	Minimizar risco de má aceitação/ desentendimentos.
Agentes Reguladores	Ação legal favorável	Minimizar risco de ação legal.
Parceiros Comerciais	Colaboração	Minimizar risco de defeção.

Quadro 2.23 – Efeitos das ações de responsabilidade social de acordo com o *stakeholder* envolvido (adaptado de FOMBRUN et al, 2000, apud MACHADO FILHO e ZYLBERSZTAJN, 2004, p. 246).

O Quadro 2.23 apresentado mostra que o uso de políticas de responsabilidade social corporativa pode gerar oportunidades para a empresa, bem como minimizar riscos inerentes à atividade de negócio, constituindo, assim, uma importante ferramenta estratégica para gerenciamento do relacionamento com os *stakeholders*.

Segundo Hart e Milstein (2004, p. 71), “ao engajar construtivamente os *stakeholders*, as empresas elevam a confiança externa em suas intenções e atividades, ajudando a otimizar a

reputação corporativa e a catalisar a disseminação de outras práticas sustentáveis dentro do sistema de negócios como um todo”. Vê-se, nas palavras dos autores, que o envolvimento dos diversos grupos de *stakeholders* nas decisões organizacionais é benéfico para ambas as partes: para os *stakeholders*, transmite a sensação de que suas necessidades serão de fato atendidas; para a organização, essa ganha em confiança e reputação por parte de toda a sociedade.

Talvez o ponto que mais estimule a inclusão e o desenvolvimento de políticas de responsabilidade social corporativa é a pressão exercida pelo mercado consumidor. Esse não é mais um movimento prematuro, pelo contrário, está numa fase de amadurecimento. Iniciou-se com o movimento consumerista (principalmente durante a década de 70) e tem evoluído até hoje. Aaker e Day (1982) mostram que todas as instituições têm sido submetidas pelo público a crescentes exames críticos, ceticismo e perda de estima, formando um quadro de certa desilusão com o sistema socioeconômico. Urdan e Zuñiga (2001) mencionam uma pesquisa norte-americana, encomendada pela *Business for Social Responsibility* que mostra que 76% dos consumidores nos Estados Unidos preferem marcas e produtos envolvidos com projetos sociais, o que corrobora a importância de se trabalharem questões sociais e societais no composto de marketing das organizações.

Quando se traz a teoria dos *stakeholders* para a contemporaneidade, vê-se que as questões envolvidas no assunto governança corporativa muito se assemelham àquele assunto. Segundo definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2004, p.6), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. Melo Neto e Brennand (2004, p. 82) definem que a governança corporativa é uma nova dimensão do conceito de sustentabilidade, voltada à transparência da gestão e das ações empresariais.

Esse sistema deve ter por finalidade aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. Por essa definição, pode-se observar que uma organização, independente do setor em que esteja localizada, deve ter consciência de que possui um compromisso com o desenvolvimento da sociedade e sua sustentabilidade.

Um dos grandes desafios para as organizações é desenvolver um rol de competências que favoreça a operação e gestão transparentes, condição básica para a existência de uma boa governança corporativa.

Para que seja implantado um sistema eficiente de Governança Corporativa, o IBGC (2004, p.9), por meio do seu “Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa”, propõe que sejam seguidos quatro princípios básicos:

- **Transparência:** uma boa comunicação resulta num clima de confiança, tanto internamente quanto na relação da empresa com terceiros;
- **Equidade:** tratamento por igual de todos os grupos, inclusive os minoritários, sob qualquer enfoque;
- **Prestação de contas (*accountability*):** os agentes da governança devem prestar contas de todos os atos praticados em seus exercícios;
- **Responsabilidade Corporativa:** as organizações devem zelar pela sustentabilidade e, assim, incorporar considerações de ordem social e ambiental em suas operações e processos.

É interessante notar que, na edição anterior desse mesmo Código (2001), a Responsabilidade Corporativa não figurava como um princípio básico de boa governança, mas, na edição de 2004, foi incluída como um pilar de uma boa prática organizacional de governança corporativa. Isso corrobora a idéia de desenvolvimento sustentável e de dar à área de marketing um enfoque societal, que tanto tem sido discutida na atualidade.

2.2.4. Marketing Societal

O avanço da orientação das empresas para o marketing, se por um lado foi positivo pois favoreceu o desenvolvimento da cultura de que é importante oferecer para os consumidores aquilo que de fato irá satisfazer suas necessidades e desejos, o que posteriormente influenciou o marketing a se orientar para o valor na ótica do consumidor, por outro lado acabou desenvolvendo uma abordagem de que o importante era justamente isso: atender o

consumidor, independente dos impactos sócio-ambientais e da sustentabilidade das ações mercadológicas.

Nessa linha de raciocínio, Sheth e Gardner (1984, p.76) salientam que, na primeira metade do século XX, havia um consenso de que o marketing era essencialmente uma atividade econômica. A expansão desse conceito ocorreu com o surgimento de duas escolas do pensamento em marketing que, mais tarde, dariam origem aos fundamentos do marketing societal ou enfoque societal do marketing: a escola do macromarketing e o movimento consumerista.

A escola do macromarketing teve como grande objetivo criar a consciência de que a atividade de marketing não tinha reflexo apenas na visão interna da organização, mas sim em todo o macro ambiente e em toda a dimensão societal ao redor, o que obrigaria a organização a atentar para possíveis problemas que poderia gerar em seu entorno. Já o movimento consumerista buscava a defesa dos direitos do consumidor, pregando um consumo que não gerasse malefícios aos indivíduos e à sociedade no longo prazo (SHETH e GARDNER, 1984, p. 77).

Na linha do movimento consumerista, Bell e Emory (1971) escreveram questionando o conflito entre o conceito de marketing e responsabilidade social das empresas. O trecho abaixo mostra como os autores viam a situação, atribuindo ao marketing o papel de motivador do movimento consumerista:

... evidência adicional de ruptura do conceito de marketing é encontrada na deterioração das relações entre as empresas de um lado, e o público e o governo de outro. Estes desdobramentos incluem eventos que agora são geralmente denominados consumerismo. Por exemplo, no sentido mais amplo, o consumerismo pode ser definido como a falência daquilo que as escolas de administração têm chamado de conceito de marketing (BELL e EMORY, 1971, p.37).

Mais adiante, os autores comentam que “proporcionar satisfação é um meio de atingir os objetivos organizacionais de lucro e não implica a proteção do bem-estar do cliente” e que, “o conceito de marketing, tal como é praticado, não implica em compromisso com o tipo de satisfação do cliente demandado em nossos dias” (BELL e EMORY, 1971, p.39).

Percebe-se que, para os autores, a visão clássica de marketing não apenas desconsiderava aspectos sociais em sua essência, como também era oposto a esses e, dado que a satisfação

dos consumidores (bem-estar) era incoerente com a satisfação dos acionistas (lucro), sempre que houvesse um impasse, seria o retorno para o acionista que iria prevalecer nas decisões gerenciais. O quadro 2.24, extraído de Bell e Emory (1971, p. 39-40), aborda alguns desses conflitos, explicados pelos autores.

Premissas adotadas pelos gerentes	Premissas sugeridas pelos consumeristas
<ol style="list-style-type: none"> 1. A sobrevivência da empresa a longo prazo vem primeiro. Oferecer produtos e serviços ao cliente é um meio para esse fim. 2. O cliente deve e pode defender o seu melhor interesse. Ele assegura o consumo eficiente por meio da sua capacidade de comprar corretamente e do seu poder de veto como consumidor. Nos poucos casos onde o consumidor não deseja ou é incapaz de tomar decisões racionais, ele estará adequadamente salvaguardado pela pressão da concorrência combinada com os padrões éticos geralmente aceitos norteando as transações. 3. Como o consumidor pode tomar conta de si mesmo, se um produto é bem sucedido no mercado esta é a evidência imediata de que a oferta satisfaz as necessidades do cliente. 4. O vendedor reconhece que a sobrevivência a longo prazo depende da satisfação do consumidor. Portanto, cedo ou tarde suas ofertas devem ir ao encontro das necessidades do cliente. Logo, a sobrevivência a longo prazo é a evidência imediata da capacidade de a empresa satisfazer os consumidores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O consumidor vem primeiro. Existindo um conflito entre os objetivos do cliente e da empresa, então o cliente deve ter prioridade, 2. O consumidor típico encontra-se em tal desvantagem que ele não pode assegurar o consumo eficiente. As empresas têm a responsabilidade de ajudá-lo. Se elas falharem neste intento, o governo e outras entidades devem agir no interesse do consumidor. 3. Oferecer produtos ou serviços “que vendem bem” não é uma medida adequada de que as organizações estão cumprindo suas responsabilidades perante o consumidor. É obrigação dos vendedores promover valores apropriados de consumo. 4. A premissa de convergência a longo prazo entre os interesses do comprador e do vendedor não é nem imediata e nem garantida. Os interesses de ambos devem ser reconciliados a curto prazo.

Quadro 2.24 – Premissas para equacionamento de conflitos entre os objetivos da empresa e do consumidor. (BELL e EMORY, 1971, p.39-40)

A partir desse quadro, percebe-se que os autores defendem uma mudança na orientação de marketing das empresas, de forma que o foco saia do lucro e da satisfação do acionista a curto prazo e passe para a preservação e satisfação dos interesses do consumidor em primeiro plano. Nessa direção, sugerem que, além de colocar a satisfação dos clientes à frente dos lucros, que

esses sejam decorrência de resíduos no fornecimento eficiente de satisfação ao consumidor e os problemas do cliente e da sociedade precedam às considerações operacionais. Estava aí sendo dado mais um passo para ampliar o conceito de marketing para uma visão que englobasse, também, enfoques societais.

Feldman (1971, p. 54) também trata a questão da dualidade entre satisfação do consumidor e lucro. Para o autor, essa dualidade é intrínseca ao sistema econômico e mercadológico em que co-existem necessidades individuais ilimitadas e recursos materiais e ambientais finitos. Para o autor, decorre daí uma batalha cada vez mais intensa entre o indivíduo (e tudo que as organizações produzem para satisfazê-lo da forma mais cômoda e confortável possível) e os objetivos societais. O grande ponto de preocupação para o autor é que o consumo material coloca uma ameaça geral ao ambiente que pode ser incapaz de suportar tal nível de consumo.

Nesse contexto, passam a aparecer sinais numerosos de que considerações ambientais assumem crescente importância à medida que os consumidores começam a compreender as implicações sobre os recursos naturais do uso de muitos produtos. Além disso, começam a ser identificadas novas e poderosas correntes de cobrança pública por um comprometimento muito mais forte da atividade empresarial com a solução de problemas sociais (URDAN, 1999, p. 61).

O marketing passa a assumir outras responsabilidades, tendo como objetivo o desenvolvimento do indivíduo e da sociedade. Segundo Urdan (1999, p. 61), “um dos papéis do marketing seria estimular as pessoas a modificarem seus padrões de consumo no sentido de gastarem mais tempo e dinheiro em opções que proporcionassem o crescimento social, intelectual e moral de cada um”. Seria uma troca de direcionamento: ao invés de pensar se determinado produto pode ser vendido, deveria ser pensado se determinado produto deveria ser vendido e se seu valor compensa o custo que ele gera para a sociedade.

Com base nesses antecedentes e com o crescente movimento pela responsabilidade social das empresas, surge a idéia de dar ao marketing um enfoque societal. Kotler e Armstrong (2004, p.14) definem a orientação de marketing societal como aquela em que “a organização deve determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e então entregar valor superior aos clientes, de maneira que o bem-estar do consumidor e da sociedade seja mantido ou melhorado”.

Lambin (2000, p.30), da mesma forma, faz referência à idéia do marketing societal. Segundo o autor, cada vez mais o consumidor espera que as organizações tenham um comportamento cidadão, evoluindo a sua responsabilidade para além das suas ações, mas também em relação à comunidade dos consumidores.

O autor comenta que com a maior conscientização dos consumidores sobre o esgotamento dos recursos naturais e do custo social do consumo, torna-se necessário que as organizações repensem sua forma de atuação sobre a sociedade. A esses movimentos, Lambin (2000, p.30) dá o nome de marketing verde, marketing societário e marketing responsável. Neste estudo, entretanto, todas essas dimensões serão agrupadas sob o conceito do marketing societal.

Como foi dito, os fundamentos do enfoque societal de marketing provêm do movimento do consumerismo e da escola do macromarketing, os quais questionavam se a orientação clássica de marketing, em que o foco estava no atendimento e satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, não poderiam gerar conseqüências negativas no longo prazo. Dessa forma, o enfoque societal de marketing busca a satisfação do consumidor não apenas no curto prazo, mas está preocupado com a sustentabilidade do planeta e dos recursos e a satisfação e bem-estar do consumidor no longo prazo.

Apesar de estar mais em destaque nos últimos anos, o enfoque societal de marketing se desenvolveu na década de 70. Em meio às primeiras reações contra a visão estritamente econômica do marketing, Kotler (1972, apud CRANE e DESMOND, 2002, p.549) argumentava que o conceito de marketing precisava ser revisado de modo a adotar uma orientação maior para a sociedade. Nascia ali o conceito de marketing societal.

Kangun (1973, p.63) questionava a importância de incluir tópicos sociais no currículo dos cursos de marketing, já que, na visão do autor, o marketing deveria passar a considerar e analisar preocupações sociais com mais freqüência e em maior profundidade do que era feito até então.

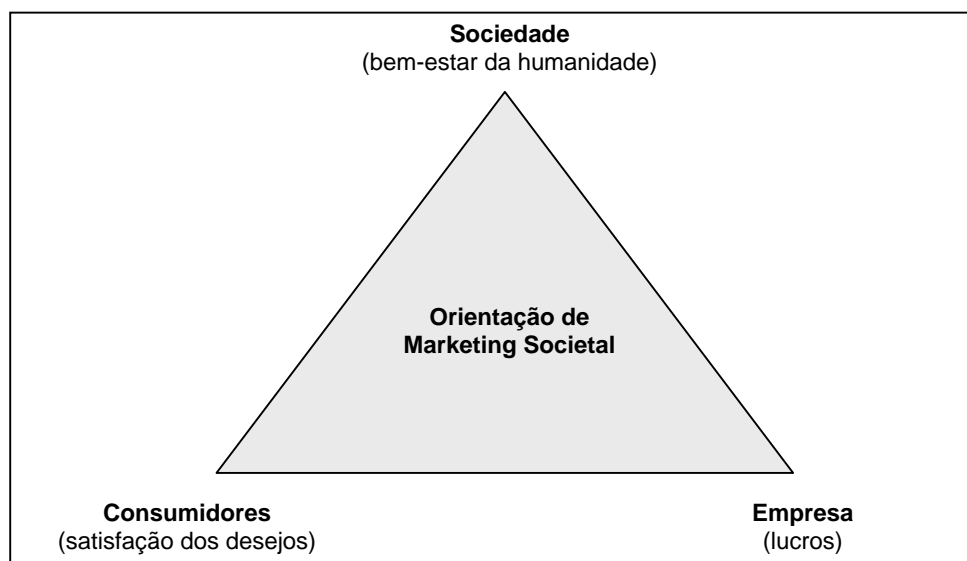
As preocupações dos teóricos da época eram ilustradas por vários fatos que ocorriam no ambiente mercadológico: as carências nutricionais decorrentes da alimentação excessiva em redes de *fast-food*, o aumento do lixo doméstico, decorrente do uso de embalagens

descartáveis, os problemas de saúde relacionados ao consumo de tabaco e produtos alcoólicos (CRANE e DESMOND, 2002, p. 549). Todos esses indícios mostravam que o marketing não estava, ao realizar sua função econômica, levando em contas questões que favorecessem a sustentabilidade da sociedade e, no longo prazo, da própria empresa.

A diferenciação entre o marketing social e o marketing societal é algo que ainda gera bastante polêmica entre acadêmicos e profissionais da área de marketing. Este estudo tratará ambos os conceitos como diferentes. Segundo El-Ansary (1974, p.320), o marketing social é a utilização dos conceitos de marketing (planejamento, implementação e controle) para promover a aceitação de idéias ou causas sociais. Dessa forma, um movimento ambientalista ou um movimento pela liberdade de acesso de pessoas portadoras de deficiências ao mercado de trabalho, ao utilizar os conceitos de marketing para promover, divulgar e buscar apoio e sustentação às suas causas, constitui uma ação de marketing social. Da mesma forma, uma empresa, ao financiar um projeto de alfabetização de adultos junto à uma organização não-governamental da comunidade em seu entorno e divulgar isso em suas campanhas institucionais, também está fazendo uso do conceito de marketing social.

Por outro lado, o conceito de marketing societal, como já foi abordado anteriormente, está relacionado à inclusão de considerações sobre o impacto social e ambiental das ações da empresa em seus planos de marketing. Dessa forma, uma empresa de móveis ao se preocupar com a origem da madeira que utiliza em sua produção (se é madeira reflorestada ou não), uma empresa automobilística ao utilizar catalisadores que reduzam a emissão de gases poluentes na atmosfera ou, então, uma empresa que investe na educação de seus funcionários para que possam atender de forma mais completa e eficiente seus clientes, estão todas elas utilizando conceitos de marketing societal, isto é, preocupando-se com o bem-estar e sustentabilidade dos seus clientes e sociedade no longo prazo.

Para entender melhor a abrangência e bases do modelo de marketing societal, Kotler e Armstrong (2004, p. 15) propõem o Quadro 2.25 abaixo:



Quadro 2.25 – Fundamentos do Marketing Societal (extraído de KOTLER e ARMSTRONG, 2004, p. 15)

O Quadro 2.25 acima mostra que três variáveis devem ser consideradas na orientação de marketing societal: os consumidores, que devem ter seus desejos satisfeitos; a empresa que tem como razão de existência a geração de lucros para seus acionistas, e a sociedade, por meio da manutenção e possível melhoria do bem-estar da humanidade. Uma organização que pratique esses três pontos ao realizar suas atividades, além de atingir o seu objetivo financeiro, está promovendo por meio de seus produtos e serviços melhores condições para seus consumidores, de forma sustentável, sem comprometer a continuidade da vida no planeta.

Nesse contexto, em que as empresas passam a se preocupar com aspectos como o bem-estar da sociedade e a sustentabilidade do meio, é inevitável a adoção de práticas éticas nesse relacionamento. Com base nisso, a American Marketing Association (AMA) desenvolveu um código de ética para os profissionais da área de marketing. Nesse código de ética alguns pontos merecem ser salientados, pois são justamente aqueles que reforçam a adoção do enfoque societal de marketing por parte das empresas, conforme ilustra o Quadro 2.26 abaixo, com trechos do código de ética supracitado (KOTLER e ARMSTRONG, 2004, p.554-555).

Direitos e deveres das partes no processo de troca do marketing:
<ol style="list-style-type: none"> 1) Os produtos e serviços oferecidos devem ser seguros e adequados ao uso pretendido; 2) As comunicações sobre os produtos e serviços oferecidos não devem ser enganosas; 3) Todas as partes devem pretender cumprir suas obrigações financeiras, ou quaisquer outras, de boa fé; 4) Devem existir métodos internos adequados para a justa conciliação e/ou compensação por desavenças referentes às compras.
<i>Na área de gerenciamento e desenvolvimento do produto:</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1) Todos os riscos substanciais associados ao uso do produto ou serviço devem ser divulgados; 2) Caso algum componente do produto que possa modificá-lo materialmente ou causar impacto sobre a decisão de compra do consumidor seja substituído, esse procedimento deverá ser identificado; 3) Características extras com custo agregado também devem ser identificadas.

Quadro 2.26 – Trecho do código de ética da American Marketing Association (adaptado de KOTLER e ARMSTRONG, 2004, p. 554)

Ao desenvolver esse código de ética, a AMA buscou evidenciar os direitos e deveres gerais das partes envolvidas no processo de marketing e as recomendações éticas para a área de gerenciamento e desenvolvimento de produto por serem as mais relevantes para cruzamento com os fundamentos do enfoque societal de marketing, entretanto, o código de ética desenvolvido pela American Marketing Association possui recomendações para todas as demais áreas de marketing, como promoção, distribuição, preço e pesquisas.

Vê-se, na definição do código de ética da AMA, que os profissionais de marketing não devem se restringir à dimensão econômica (lucros) ao desenvolver suas atividades. O referido material sugere uma grande preocupação com o atendimento das reais necessidades do cliente, porém com uma visão de longo prazo, preocupando-se em tornar esse cliente satisfeito – e nunca com sentimento de ter sido enganado pela empresa – para que venha a

tornar-se, no futuro, um cliente leal. Apesar de não estar explícito em nenhum ponto do código de ética a preocupação com a dimensão societal do modelo anteriormente proposto, percebe-se que muitos dos fundamentos do código de ética da AMA só serão possíveis de serem praticados, se a organização e os profissionais envolvidos compactuarem de tais valores.

Além da preocupação com a questão ética e da sustentabilidade, alguns autores argumentam que oportunidades de negócios podem provir da adoção do enfoque societal de marketing por uma organização. Um exemplo é Drucker (1989). O autor comenta que “somente se as empresas aprenderem a converter os importantes desafios sociais que se apresentam às sociedades desenvolvidas nos dias de hoje em novas e rentáveis oportunidades empresariais é que poderemos esperar que esses desafios sejam futuramente superados”. O autor posiciona-se de forma a mostrar que é possível obter performances econômicas superiores ao se adotar o enfoque societal de marketing, já que é crescente a atitude favorável por parte dos consumidores de produtos que levem em conta a sustentabilidade ambiental e social.

Entretanto, no Brasil, a idéia de uma organização obter lucro, mesmo que para tal use práticas societais de marketing, ainda não é totalmente aceita pela população. Pesquisa feita pela Revista Exame mostra que, na visão de 82% dos empresários, a missão das empresas é dar lucro aos acionistas. Já quando se repete a pesquisa, porém para o público em geral, apenas 10% compactuam da opinião dos empresários. Os itens que assumem a liderança são a geração de empregos (93%) e o desenvolvimento do país (60%) (GUROVITZ e BLECHER, 2005, p.20). Essa falta de sincronia entre as opiniões dos dois públicos é negativa, pois evidencia que o processo de adoção da cultura de que o lucro ao acionista e o benefício social podem coexistir ainda necessita de largos passos para se concretizar.

Discutir essa coexistência duplamente benéfica é um dos objetivos contidos nesta dissertação. A orientação para o mercado mostra às organizações que é preciso olhar para fora da própria empresa e identificar nas necessidades e nos desejos do cliente aquilo que de fato o satisfaz, sem deixar de observar como a concorrência busca atender essa mesma necessidade ou desejo. Entretanto, há muitos outros públicos que merecem ser analisados e que podem trazer insumos valiosos para a organização. Além disso, é preciso que as organizações tenham uma postura responsável e façam suas atividades de forma sustentável, isto é, sem comprometer a realização de necessidades e desejos futuros. A pesquisa de campo, que começará a ser

discutida a partir da próxima seção, visa enriquecer essa discussão, por meio da análise de um caso prático dessa coexistência.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO EMPÍRICO

Um bom projeto de pesquisa deve estar calcado em um acurado desenvolvimento metodológico que permita que as observações feitas contribuam para o avanço no estado da arte.

Campomar (1991, p.95) define o método científico como “a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado”.

Nos itens seguintes está definido o método de pesquisa que foi utilizado e o método de coleta e análise dos dados.

3.1. Método de Pesquisa

Por tratar-se de uma primeira iniciativa de estudo dos temas integrantes dessa dissertação, não foi objetivo deste estudo fazer um relato conclusivo sobre o relacionamento entre os temas.

Por meio da fundamentação teórica, buscou-se ampliar o conhecimento sobre cada um dos assuntos, tanto isoladamente, como de forma integrada, analisando-se a integração de conceitos societais (responsabilidade social corporativa, marketing societal, teoria dos *stakeholders*) a uma estratégia de orientação para o mercado de uma organização.

De modo a complementar essa análise e responder à pergunta de pesquisa, foram realizadas pesquisas qualitativas de natureza exploratória, com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre o assunto e servir de base para pesquisas futuras. Cooper e Schindler (2003, p.131) comentam que a exploração é “particularmente útil quando os pesquisadores não têm uma idéia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo”. Como a situação-problema é bastante peculiar e não foram encontrados indícios de pesquisas anteriores relacionadas diretamente ao tema, o uso de pesquisas qualitativas exploratórias justifica-se.

Foi utilizada a técnica de estudo de caso único com uso de entrevistas de profundidade semi-estruturadas para levantamento das informações, além da análise de dados secundários. O objetivo foi fazer um estudo em profundidade do caso, para, a partir dessa experiência, serem levantados indícios de possíveis relações entre os temas estudados, os quais resultarão de propostas para estudos futuros.

Eisenhardt (1989, p.548) atesta que o uso de estudos de caso é mais apropriado quando o tema está em seus estágios iniciais de pesquisa ou, então, para temas já pesquisados, porém que carecem de novas perspectivas e visões. Dessa forma, por ter sido levantado que o problema de pesquisa deste estudo ainda se encontra em um estágio inicial de pesquisa, conclui-se que o método de pesquisa estudo de caso é recomendado.

Uma das críticas mais comuns ao uso do estudo de caso como metodologia de pesquisa é que ele produz resultados não generalizáveis. Yin (2005, p.29-30) contesta essa posição, argumentando que “os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos”. O autor, ainda, defende que o estudo de caso é uma metodologia adequada para responder perguntas de pesquisa do tipo “como” e “por que”, quando se trata de um assunto sob o qual o pesquisador tenha pouco ou nenhum controle. O Quadro 3.1 abaixo, extraído de Yin (2005, p.24) corrobora essa escolha:

ESTRATÉGIA	QUESTÕES	CONTROLE SOBRE EVENTOS COMPORTAMENTAIS	FOCO EM ACONTECIMENTOS CONTEMPORÂNEOS
Experimento	como , por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos	não	sim
Análise de Arquivos	quem, o que, onde, quantos	não	sim/não
Análise Histórica	como, por que	não	não
ESTUDO DE CASO	como, por que	não	sim

Quadro 3.1 – Situações relevantes e diferentes estratégias de pesquisa (extraído de YIN, 2005, p.24)

Dessa forma, reforça-se a escolha metodológica deste estudo, já que a combinação entre a natureza do fenômeno estudado (não requer controle sobre os eventos comportamentais e cujo foco está em acontecimentos contemporâneos e da atualidade) e o objetivo do estudo, (expresso pela questão norteadora desta dissertação, que é do tipo como ou por que), de acordo com os critérios apresentados por Yin (2004, p.24), condizem com a escolha do estudo de caso como alternativa mais adequada para a elaboração da pesquisa empírica desta dissertação.

O Quadro 3.2 abaixo apresenta os tipos básicos de projetos de estudo de caso, segundo Yin (2005, p.61), usando-se de uma matriz que conjuga o número de casos com o número de unidades de análise no caso:

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

Quadro 3.2 – Tipos básicos de projetos para estudos de caso (adaptado de YIN, 2005, p.61)

A partir do quadro 3.2, vê-se que há várias formas diferentes de se conduzir um estudo de caso. Nesta dissertação, foi utilizado o projeto de caso único, pois, segundo Yin (2005, p. 63) uma das justificativas para tal escolha é quando há um caso “típico” ou “representativo”, isto é, quando há um caso que carrega em si características comuns a todos os outros que seguem a mesma linha. Buscou-se com o caso selecionado evidenciar características que seriam comuns às demais organizações com posturas de ação empresarial semelhantes.

Quanto ao número de unidades de análise, por se tratar de um estudo que objetiva entender a postura organizacional com um todo, convém manter o foco de análise no nível corporativo, e, portanto, concluiu-se que o método de pesquisa a ser utilizado, nesta dissertação, é um estudo de caso único holístico (tipo 1).

3.2. Universo de pesquisa: população e amostra

População (ou universo estatístico) pode ser entendida como o conjunto formado por todos os indivíduos que compartilham de uma determinada característica comum entre si, a qual pode ser objeto de determinado estudo. Os elementos que compõem uma população podem ser pessoas, empresas, produtos ou qualquer coisa que possua um aspecto ou característica sobre a qual se procura adquirir conhecimento (TOLEDO e OVALLE, 1988, p. 16-17).

Amostra pode ser definida com um subconjunto, uma parte selecionada da totalidade da população. A amostra não tem um fim em si mesma, sendo considerada apenas um meio por intermédio do qual é possível inferir algo a respeito da característica da população, por meio de um processo indutivo (TOLEDO e OVALLE, 1988, p. 17)

As amostras podem ser de dois tipos: probabilística ou não-probabilística. No primeiro caso, todos os elementos da população têm uma probabilidade conhecida e diferente de zero de serem selecionados para sua composição; já na amostra não-probabilística a seleção dos elementos não é aleatória, dependendo, parcialmente, da conveniência ou do julgamento do pesquisador, que, geralmente, escolhe elementos que ele acredita serem mais adequados para o estudo (MATTAR, 2001).

Uma das características típicas do estudo de caso é analisar, em profundidade e exaustivamente, um determinado fenômeno, sem que haja intenção e interesse de se

generalizarem os resultados obtidos para outros indivíduos que não constituem o grupo selecionado. Sendo assim, quando se realiza um estudo de caso, não se pode falar em amostra, e o próprio caso (ou casos) selecionado constitui a população, isto é, somente a ele as características encontradas poderão ser atribuídas.

3.3. Critérios para escolha dos casos

Para determinar a organização que seria objeto desta pesquisa, a principal premissa foi que fosse de grande porte e estivesse inserida em um mercado altamente competitivo, no qual existam concorrentes fortes. A idéia é que, nesse tipo de mercado e organização, a orientação para o mercado se faça com mais frequência presente. Para tal, foi utilizado o *Ranking Anual da Revista Exame* (2005) com as 500 maiores empresas em atividade no país.

Espera-se que, nessa publicação, haja uma incidência maior de empresas orientadas para o mercado. Dentre as empresas constantes nesse guia, por conveniência, foi selecionada uma que, a partir de dados secundários como publicações, material disponível em sua página na Internet, campanhas institucionais e avaliações externas sobre responsabilidade social e cidadania corporativa, bem como julgamento do pesquisador, apresentasse bons indícios de adotar o enfoque societal de marketing e a análise de públicos interessados em suas atividades.

A empresa escolhida foi contatada e houve interesse em participar da pesquisa, sendo assim eleita como objeto deste estudo.

3.4. Método de coleta e análise dos dados

Identificada a empresa selecionada, foi aplicado o roteiro de estudo de caso (vide apêndice I), composto de questões fechadas (para levantamento de dados concretos) e abertas (para dar oportunidade ao entrevistado de manifestar sua opinião a respeito dos temas discutidos), num modelo de entrevista semi-estruturada, a partir de roteiros predefinidos pelo pesquisador, porém com possibilidade de surgimento de outros tópicos não previstos no roteiro. Segundo Cooper e Schindler (2003, p.249), esse instrumento de coleta tem, ainda, a vantagem de conseguir reunir informações complementares a partir da observação e fazer perguntas adicionais conforme as respostas.

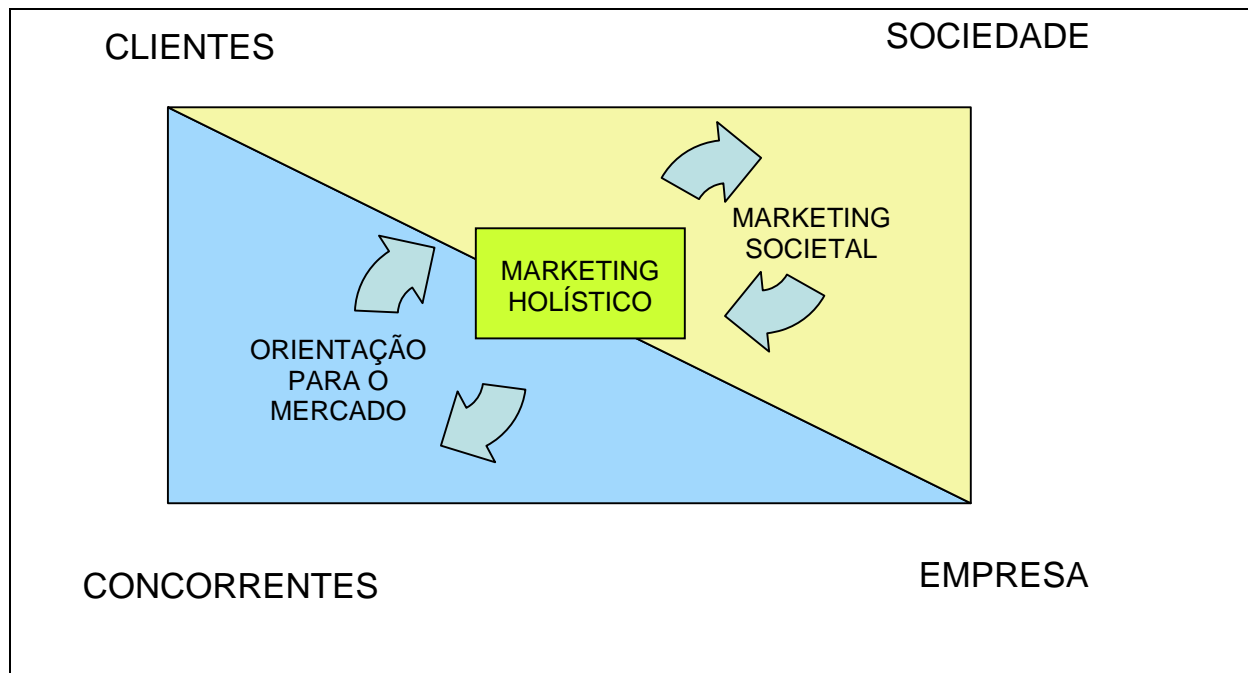
O objetivo dessa fase foi aprofundar o estudo do caso, conferindo como se dá a integração do enfoque societal de marketing e da análise de públicos interessados em uma empresa orientada para o mercado. Essa análise foi feita por meio de análise de variáveis típicas da área de marketing e dos seus respectivos desempenhos, informações essas que estão contidas no roteiro de estudo de caso.

Yin (2005, p.137) sugere três estratégias para análise dos dados em um estudo de caso, a saber:

- Basear-se em proposições teóricas: a análise nessa estratégia será de comparar os dados levantados no estudo de caso com as proposições teóricas feitas anteriormente e que sustentam o trabalho de pesquisa;
- Pensar em explicações concorrentes: nesse caso, a análise é similar à da estratégia de basear-se em proposições teóricas, porém o objetivo é muito mais de mostrar, com o caso, posições contrárias às elucidadas pela teoria.
- Desenvolver uma descrição do caso: essa estratégia é mais utilizada quando há carência de proposições teóricas e seu produto é uma descrição da empresa estudada.

Neste estudo, foi adotada a primeira estratégia de análise proposta por Yin, baseando-se nas proposições teóricas apresentadas no decorrer da dissertação para verificar a aplicação práticas dos conceitos no caso estudado.

3.5. Esquema Teórico da Pesquisa



Quadro 3.3: Esquema Teórico da Pesquisa

4. PESQUISA DE CAMPO: ESTUDO DE CASO

Dado o problema de pesquisa apresentado e a fundamentação teórica estudada, realizou-se uma pesquisa de campo, com o objetivo de explorar a temática abordada e corroborar com a relevância e consistência do tema desta dissertação.

Para coletar os dados foram utilizadas diferentes técnicas: análise de dados secundários – tanto dados públicos como dados internos, fornecidos pela organização – participação do pesquisador em um treinamento de 8 horas, destinado aos funcionários e demais interessados – clientes, fornecedores, pessoas da comunidade – sobre sustentabilidade (“Oficina de Sustentabilidade”), além de questionários fechados e entrevistas semi-estruturadas.

A seguir, são apresentadas as informações e análises obtidas por meio do estudo de caso realizado.

4.1. A empresa-caso escolhida

Como fora abordado no capítulo anterior (“Aspectos metodológicos do estudo empírico”), buscou-se como caso para este estudo uma empresa que fosse de grande porte (e para tal, estivesse listada no *ranking* anual da Revista Exame com as 500 maiores empresas em atividade no país), que estivesse num mercado altamente competitivo e que apresentasse em sua comunicação institucional indícios de utilizar práticas societárias de marketing, bem como uma visão ampliada da análise de públicos interessados.

A empresa selecionada, dadas essas premissas e a conveniência de acesso pelo pesquisador foi o Banco ABN AMRO Real S.A., que, por ser de grande porte e atuar num mercado altamente competitivo como o mercado financeiro, tem grande tendência e necessidade de orientar-se para o mercado – o que foi verificado por meio de questionário integrante desse estudo – e, além disso, é reconhecido como uma empresa que pratica conceitos de marketing societal e de responsabilidade social corporativa, tendo sido listado no Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa como tal.

4.2. Histórico da empresa

Descrevendo um pouco a história da empresa, o ABN AMRO Brasil é de origem holandesa e ocupa posição de destaque nos principais mercados financeiros do mundo. Com atuação em mais de 60 países, é o maior banco da Holanda, um dos maiores da Europa e o segundo maior banco estrangeiro em atuação nos Estados Unidos.

Esse banco, de nítida vocação internacional, foi formado pela união de duas importantes e tradicionais instituições financeiras holandesas: o Algemene Bank Nederlands (o ABN Bank) e o Amsterdam-Rotterdam Bank (o AMRO Bank).

Essa fusão que resultou no nascimento do ABN AMRO ocorreu em 1991, mas as origens do ABN Bank e do AMRO Bank são muito mais antigas e marcadas por associações e fusões.

O ABN Bank foi fundado há mais de 170 anos, a partir de uma companhia de comércio exterior chamada Nederlandsche Handel-Maatschappij, que se uniu ao De Twentsche Bank e se tornou um dos mais importantes bancos da Holanda. Já a trajetória do AMRO Bank teve origem em 1863, quando foi fundado o Rotterdamche Bank que, mais tarde, uniu-se ao Amsterdamsche Bank.

No Brasil, o ABN AMRO Bank iniciou suas atividades em 1917 com o nome de Banco Holandês da América Latina, atuando com destaque em operações de câmbio e comércio exterior. Por isso, instalou suas primeiras agências nas duas principais cidades portuárias brasileiras: Santos e Rio de Janeiro. Na cidade de São Paulo, a primeira agência foi aberta em abril de 1919.

Durante os 80 anos de atuação em nosso país, ocorreram duas alterações na razão social: Banco Holandês Unido e Banco Holandês. Nos anos 60, começou a estruturar a sua área de financiamento direto ao consumidor, a partir da aquisição da Companhia Aymoré de Crédito, Financiamento e Investimento.

Em 1993, foi adotada a atual denominação, ABN AMRO Bank, e fortalecida a sua posição nos segmentos Corporate Banking e Asset Management.

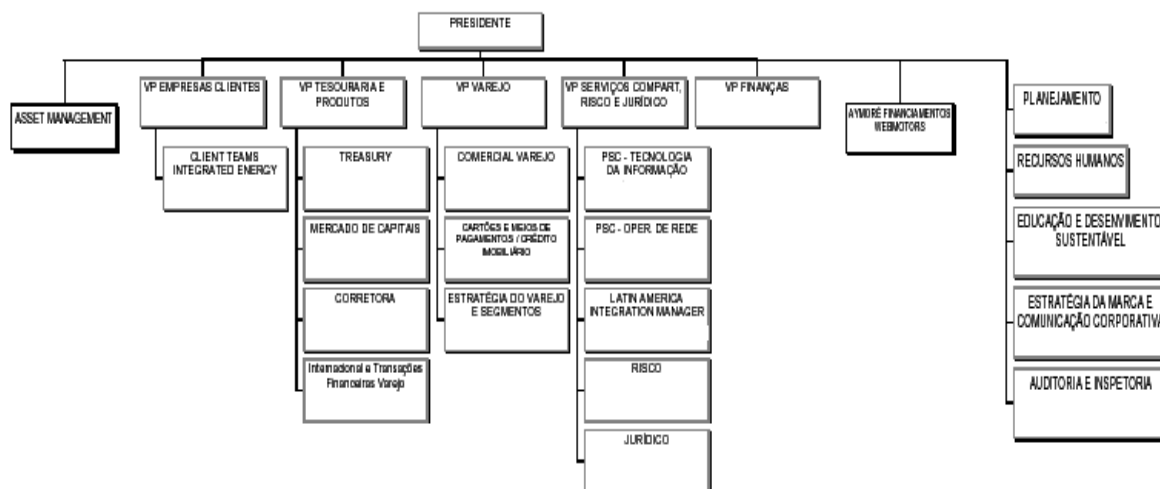
Ao comprar o Banco Real e o Bandepe – Banco do Estado de Pernambuco, em 1998, o ABN AMRO era líder de mercado em financiamentos de veículos usados e possuía excelente reputação como banco de atacado, especializado na formatação de complexas operações financeiras para grandes empresas nacionais e multinacionais. Sua história começou em 1925, quando atuava como cooperativa de crédito, transformando-se, mais tarde, em banco de varejo.

O Banco Real foi fundado em 1925 como uma cooperativa de crédito. Em pouco tempo, transformou-se em banco, passou a atuar em todos os segmentos do mercado financeiro e destacou-se no setor varejo, sendo pioneiro no lançamento de muitos produtos e serviços bancários, hoje bastante utilizados por todas as instituições.

O crescimento do Banco Real - que até 1971 utilizava a denominação de Banco da Lavoura de Minas Gerais - também foi caracterizado por fusões e aquisições. No momento de sua aquisição pelo ABN AMRO, destacava-se como um dos mais sólidos e respeitados bancos brasileiros, com cerca de 17.000 funcionários e, aproximadamente, 1.400 agências e escritórios.

Em outubro de 2003, foi oficializada formalmente a aquisição, por parte do ABN, do Banco Sudameris do Brasil, instituição de origem italiana instalada no Brasil desde o ano de 1900, sob o nome de Banco Commerciale Italiano de São Paulo, o qual assumiu o nome de Banco Sudameris do Brasil desde o ano de 1978. Dessa forma, o grupo ABN pretende firmar-se ainda mais como um banco bastante competitivo nos segmentos em que atua.

O organograma atual do Banco ABN AMRO Real segue abaixo, no quadro 4.1.



Quadro 4.1: Organograma do Banco ABN AMRO Real S.A (Fonte: ABN AMRO REAL S.A.)

4.3. Missão da organização

Consultando o material institucional da empresa, vê-se que, desde a definição de sua missão e de seus valores há uma forte preocupação com os diversos públicos interessados e com a necessidade de a organização ter uma postura ativa na sociedade. A seguir, trecho retirado da página da empresa na Internet:

“O mercado e a sociedade brasileira estão evoluindo e exigem um novo papel dos bancos. Eles devem atuar como fomentadores de uma sociedade que seja economicamente eficiente, socialmente justa, politicamente democrática e ambientalmente sustentável. Nós desejamos essa mudança e nos propomos a ser um dos líderes desse processo no mercado e na sociedade.” (ABN AMRO REAL, 2006)

Por esse trecho, vê-se que o Banco se vê como um elemento social dotado de responsabilidade e que a forma de encarar esse papel é bastante condizente com o que foi apresentado durante a fundamentação teórica deste estudo: promover a sustentabilidade por meio dos negócios.

A missão da organização, também, ressalta a necessidade de inclusão de outros públicos interessados, como segue:

“Satisfazer o cliente, gerando valor para o acionista, funcionários e comunidade, através de postura ética, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos, serviços e, principalmente, por um atendimento exemplar.” (ABN AMRO REAL, 2006).

4.4. Ramo de atividade

O Banco trabalha basicamente em três linhas de negócio, a saber:

- *Wholesale Clients* (atendimento a grandes empresas e instituições com atuação global);
- *Consumer & Commercial Clients* (pessoas físicas e empresas de pequeno e médio porte, e corporações locais);
- *Private Clients & Asset Management* (clientes *private* e administração de recursos de terceiros).

Abaixo seguem alguns dados que demonstram o tamanho da organização e de sua estrutura de atendimento ao cliente (dados de 2005):

- 12,1 milhões de clientes;
- 3,8 milhões de contas correntes;
- R\$ 39 bilhões em carteira de crédito;
- 6257 pontos de venda;
- 1933 agências e postos de atendimento;
- R\$ 1.620 milhões de lucro líquido;
- 8,1 bilhões de patrimônio líquido;
- 20,3% de rentabilidade sobre o patrimônio líquido;
- 2,4% de retorno projetado ao ano sobre ativos totais;
- R\$ 75 bilhões de ativos totais;
- 28 mil funcionários.

4.5. Grau de orientação para o mercado da organização

Seguindo os modelos propostos por Narver e Slater (1990) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993) – vide anexos – avaliou-se o grau de orientação para o mercado da organização escolhida.

Essa avaliação teve por objetivo verificar, de uma forma simples, se a organização escolhida possui práticas de orientação para o mercado. Tal necessidade de pesquisa se fez presente pelo fato de este estudo ter por objetivo verificar a evolução do conceito de orientação para o mercado para o conceito de marketing holístico, o que gerou um pré-requisito de pesquisa que a organização escolhida como caso para o trabalho apresentasse um grau satisfatório de orientação para o mercado.

Para avaliar essa condição foram utilizados os dois modelos de questionários citados acima, uma vez que são modelos já utilizados com bastante frequência pela comunidade científica e por serem considerados suficientes para o objetivo supracitado.

Foram abordadas três pessoas de cargos estratégicos da organização: o Sr. José de Quintal Júnior, superintendente executivo de Produtos (representado pela letra “J”), o Sr. Edmar Cioletti, superintendente de Processos (representado pela letra “E”) e o Sr. David Seixas, gerente regional de agências (representado pela letra “D”).

Abaixo, seguem sete quadros em que constam as respostas que cada um deu – identificadas conforme a legenda acima – para cada uma das três dimensões do modelo de Narver e Slater (orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional) e para as três dimensões do modelo de Kohli, Jaworski e Kumar (geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado e responsividade à inteligência de mercado, essa última dividida em articulação e implementação da resposta):

<i>Orientação para o cliente</i>	1	2	3	4	5
1. Os objetivos da nossa empresa direcionam-se primeiramente para a satisfação do cliente.			E	J,D	
2. Nós monitoramos constantemente nosso grau de compromisso e orientação em satisfazer as necessidades do cliente.		E		J	D
3. Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada na compreensão que temos sobre as necessidades do cliente.			E	J,D	
4. Nossas estratégias de negócio são direcionadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para o cliente.			E		J,D
5. Nós medimos a satisfação do cliente sistemática e frequentemente.			E	D	J
6. Nós damos muita atenção ao serviço pós-venda.	E		J	D	

Quadro 4.2: Respostas às questões relacionadas à orientação para o cliente

<i>Orientação para a concorrência</i>	1	2	3	4	5
1. Nosso pessoal de venda compartilha com as demais áreas dentro da empresa informações sobre as estratégias de nossos concorrentes.	E		J	D	
2. Nós respondemos rapidamente às ações da concorrência que podem nos ameaçar.	E	J			D
3. A alta gerência discute regularmente os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.			J	E,D	
4. Nós selecionamos os clientes que serviremos com base em nossas vantagens competitivas.			E,J		D

Quadro 4.3: Respostas às questões relacionadas à orientação para a concorrência

<i>Coordenação interfuncional</i>	1	2	3	4	5
1. A alta gerência da nossa empresa, de todas as funções, visita e tem contato com regularidade nossos clientes atuais e os clientes potenciais.		J	E	D	
2. Nós trocamos livremente entre os departamentos informações sobre boas e más experiências ocorridas com os clientes.	E		J		D
3. Todas as nossas áreas funcionais (como marketing, distribuição, produtos, controladoria, tecnologia etc) são integradas para o atendimento das necessidades de nossos clientes-alvo.		E	J		D
4. Todos os nossos gerentes compreendem como todas as pessoas em nossa empresa podem contribuir na criação de valor para o cliente.		E	J		D

Quadro 4.4: Respostas às questões relacionadas à coordenação interfuncional.

<i>Geração de Inteligência de Mercado</i>	1	2	3	4	5
1. Nessa empresa, nós reunimo-nos com os clientes pelo menos uma vez por ano a fim de identificar quais produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.		E	J,D		
2. Funcionários das nossas áreas de desenvolvimento de produtos e soluções interagem com os clientes com o objetivo de aprender como servi-los melhor.	E		J	D	
3. Nessa empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado.			D,E	J	
4. Nós somos lentos em identificar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes.		D		J,E	
5. Nós pesquisamos nossos clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.				J	D,E
6. Nós, frequentemente, mantemos contato ou realizamos pesquisas junto às pessoas ou empresas que podem influenciar as decisões de compra tomadas pelos nossos clientes.			J,D,E		
7. Nós coletamos informações sobre o nosso setor utilizando meios informais como almoços com pessoas do setor e conversas com parceiros de negócio.			J,E	D	
8. Na nossa empresa as informações sobre os concorrentes são geradas de modo independente pelos vários departamentos.			J,D	E	
9. Nós somos lentos em identificar mudanças fundamentais em nosso setor (na concorrência, tecnológicas e na legislação, por exemplo).	D			J	E
10. Nós, periodicamente, avaliamos o impacto que as mudanças no ambiente (legislação, por exemplo), poderão gerar em nossos clientes.			J	D,E	

Quadro 4.5: Respostas às questões relacionadas à geração de inteligência de mercado

<i>Disseminação da Inteligência de Mercado</i>	1	2	3	4	5
1. Nessa empresa ocorrem muitos contatos informais entre os funcionários quando são discutidas as estratégias ou táticas de nossos concorrentes.			D	E,J	
2. Nós realizamos reuniões entre os departamentos pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e os desenvolvimentos de mercado.	E	J		D	
3. As pessoas de marketing e segmentos da nossa empresa empregam seu tempo discutindo com os outros departamentos as necessidades futuras dos clientes.		J,E		D	
4. Na empresa frequentemente circulam documentos (relatórios e <i>newsletters</i> , por exemplo) com informações sobre nossos clientes.		E	J	D	
5. Quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente ou setor do mercado, toda a empresa fica sabendo rapidamente o ocorrido.		E	D,J		
6. Dados sobre a satisfação do cliente são regularmente disseminados em todos os níveis da empresa.			E,J		D
7. Existe comunicação mínima entre as áreas de marketing/segmentos e de produtos e distribuição a respeito dos desenvolvimentos de mercado.			E	D,J	
8. Quando um departamento descobre alguma coisa importante sobre os concorrentes, ele é lento em alertar as demais áreas.	D	J			E

Quadro 4.6: Respostas às questões relacionadas à disseminação da inteligência de mercado

<i>Articulação da Resposta à Inteligência de Mercado</i>	1	2	3	4	5
1. Nós demoramos uma eternidade decidindo como responder a uma mudança de preço/tarifas feita pela concorrência.	D		J		E
2. Princípios de segmentação de mercado direcionam o esforço de desenvolvimento de novos produtos nesta empresa.			J	E,D	
3. Por uma razão ou outra nós tendemos a ignorar as mudanças nas necessidades dos clientes em relação aos nossos produtos ou serviços.	D	J			E
4. Regularmente nós revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produtos para garantir que eles estejam alinhados com os desejos do cliente.				E,D,J	
5. Nossos planos de negócios são dirigidos mais por avanços tecnológicos do que por pesquisas de mercado.		E,J	D		
6. Os vários departamentos reúnem-se periodicamente a fim de planejar respostas às mudanças que ocorrem no nosso ambiente de negócios.			E,J	D	
7. As linhas de produtos que vendemos são o resultado mais de questões políticas dentro da empresa do que das reais necessidades de mercado.		D,J	E		

Quadro 4.7: Respostas às questões relacionadas à articulação da resposta à inteligência de mercado

<i>Implementação da Resposta à Inteligência de Mercado</i>	1	2	3	4	5
1. Se um concorrente importante lançasse uma grande campanha de marketing direcionada aos nossos clientes, nós responderíamos imediatamente.			E,D	J	
2. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.		E	J	D	
3. As reclamações dos clientes não encontram eco nessa empresa.	D	J		E	
4. Mesmo se nós elaborarmos um grande plano de marketing, nós provavelmente seremos incapazes de implementá-lo dentro de prazos satisfatórios.	D	J			E
5. Nós respondemos com rapidez às mudanças importantes na estrutura de preços de nossos concorrentes.		E	J	D	
6. Quando descobrimos que os clientes estão insatisfeitos com a qualidade de nossos serviços nós empreendemos ações corretivas imediatamente.		E	J		D
7. Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos trabalham coordenadamente para cumprir este objetivo.		E	J	D	

Quadro 4.8: Respostas às questões relacionadas à implementação da resposta à inteligência de mercado

Mais adiante, no capítulo 5, será feita uma análise com base nas respostas coletadas no questionário de orientação para o mercado, aqui expostas; já nas seções a seguir, serão explanados os dados coletados nas entrevistas, participação em palestras e demais fontes utilizadas que visam verificar se a análise de públicos interessados do Banco ABN AMRO Real vai além da visão de clientes e concorrentes, considerando outros públicos e extrapolando, assim, o conceito de orientação para o mercado para o conceito de marketing holístico.

4.6. O processo de mudança

Segundo palavras de Leo Johnson, consultor estratégico especializado em gerenciamento de risco socioambiental para o setor financeiro, o papel dos bancos está mudando, saindo da postura de dar um pouco de dinheiro para receber muito em troca para um papel de maior engajamento social. Segundo o especialista, “alguns bancos, como o ABN AMRO Real perceberam que suas atividades são parte fundamental desse processo, como agentes de

mudanças sociais, que seu compromisso deve ir além da troca de dinheiro e que é necessário estabelecer novas formas de diálogo com a sociedade” (ABN AMRO REAL, 2005).

A estratégia de atuação do Banco ABN AMRO Real e seu posicionamento em relação a questões de sustentabilidade, estão calcados na forma como o banco entende o seu envolvimento com uma série de questões relacionadas ao que se vive hoje no plano socioambiental (desmatamento de florestas, biodiversidade em risco, problemas de distribuição de renda, entre outros).

Na visão institucional do banco, esse quadro só será alterado se todos (indivíduos, organizações e governo) assumirem seu papel de agentes de transformação e foi a adoção desse modo de ver a situação que levou o Banco ABN AMRO Real a adotar o posicionamento pró-sustentabilidade.

Como pode ser observado em sua propaganda institucional e por meio dessa pesquisa junto à organização, o ABN AMRO Real tem assumido esse papel, buscando executar sua missão de forma sustentável, contribuindo para o desenvolvimento social.

Um dos passos dados para a consolidação desse posicionamento e dessa forma de atuação foi a criação, em 2001, da Diretoria Executiva de Responsabilidade Social. Anteriormente a essa iniciativa, desde 1998, quando da integração do ABN AMRO com o Banco Real, já havia a preocupação em construir um banco comprometido com as pessoas, funcionários, clientes, fornecedores e com a sociedade, inovando em produtos, serviços, gestão e relacionamentos duradouros.

Na visão da organização, a forma de colocar em prática os conceitos ligados à responsabilidade social era aliando a sustentabilidade com a educação dos vários públicos interessados (funcionários, clientes, fornecedores, entre outros), de forma que as práticas sustentáveis passassem a fazer parte da cultura organizacional.

Sendo assim, em 2003, a Diretoria de Responsabilidade Social passou a se chamar Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável, cuja missão é estimular esses conceitos em todas as atividades de toda a organização.

Segundo um dos superintendentes da Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável, é preciso quebrar alguns paradigmas para implantar esse conceito. Um desses paradigmas é o de que é preciso separar a dimensão profissional da dimensão pessoal do funcionário, ou seja, o profissional não será ético e socialmente responsável se, enquanto indivíduo, não possuir tais valores. Segundo a organização, é preciso que os valores pessoais do funcionário correspondam aos valores organizacionais e mais que isso, que o funcionário se identifique e pratique os valores organizacionais naturalmente, uma vez que são valores pessoais seus também.

Nesse sentido, desde a integração do ABN AMRO com o Banco Real tem sido feito um exaustivo trabalho de disseminação dos valores corporativos que, no caso do Banco ABN AMRO Real, são quatro: integridade, respeito, trabalho em equipe e profissionalismo. Crê-se que apenas com a aplicação dos valores pessoais (que devem estar alinhados aos valores organizacionais) é possível cumprir a missão da organização (que como foi apresentada, em linhas gerais, baseia-se na satisfação de diversos públicos interessados de uma forma ética).

Abaixo seguem algumas ações desenvolvidas pela Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável com o objetivo de cumprir a missão de disseminar essa cultura pela organização:

- Alinhamento de todas as iniciativas de educação;
- Formação e treinamento aos princípios de sustentabilidade, inclusive em prestadores de serviços;
- Promoção de oficinas de sustentabilidade, direcionadas ao público interno e demais públicos interessados da organização;
- Programa de desenvolvimento de lideranças, em que pessoas dos níveis gerenciais da organização são preparados para pensar e gerir de forma responsável e sustentável;
- Estímulo ao autodesenvolvimento;
- Busca da adequação de todos os negócios ao conceito de sustentabilidade;

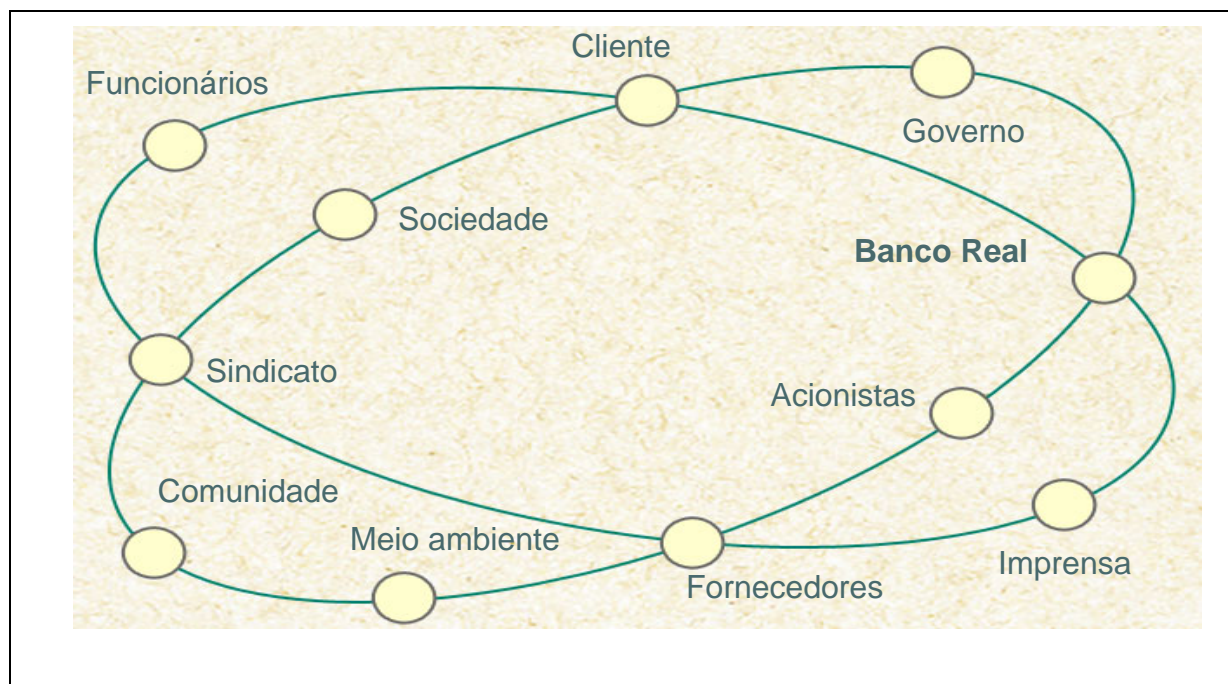
Com essas ações, a Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável busca a conscientização e a adesão de todas as áreas e funcionários aos princípios de sustentabilidade adotados pelo Banco.

4.7. Públicos Interessados (PIs) identificados

A missão da organização mostra que ela extrapola a visão de públicos interessados para além de seus clientes, considerando também seus acionistas, funcionários e comunidade. Essa postura está expressa, igualmente, em seu modelo de negócios, um cartaz que está afixado em todas as instalações da empresa (agências e prédios administrativos) que mostra que, por meio de foco no foco do cliente, pessoal capacitado e engajado, instrumental competitivo e da prática dos valores corporativos (respeito, integridade, trabalho em equipe e profissionalismo) é que se alcançará o objetivo de ter o cliente totalmente satisfeito. Além disso, esse cartaz mostra que os resultados do alcance desse objetivo refletem benefícios para esse três outros públicos interessados: acionistas, funcionários e comunidade.

O Quadro 4.9 abaixo, utilizado internamente em treinamentos e cedido pela própria organização, mostra como o Banco considera o fato de que sua atividade influencia e pode ser influenciada por diversos públicos interessados. A análise desse quadro mostra todas as relações de interdependência existentes no contexto de atuação da organização, evidenciando que uma ação ou decisão de uma dessas entidades pode repercutir em todas as outras.

Segundo palavras de Marcelo Torres, Consultor de Desenvolvimento Sustentável do banco, “acabou a idéia de que o banco se relaciona só com o cliente. O que existe hoje é uma visão sistêmica, que engloba outros públicos, os *stakeholders* da organização”. Em cada ação do banco, por mais elementar que seja, com certeza mais de um público estará, direta ou indiretamente, sendo envolvido e, portanto o foco do banco tem que ser direcionado a esses outros públicos também.



Quadro 4.9: Visão de interdependência entre os diversos públicos interessados (ABN AMRO Real, 2006)

Para apelidar o quadro 4.9 acima, o Banco, internamente, usa a expressão “tudo liga tudo”. A idéia que se quer transmitir é que não é possível isolar um público do outro: todos estão ligados, como os átomos de uma molécula e, portanto, em condições naturais, o que for feito em um será sentido no outro.

Um caso interessante, apresentado pelo Banco como um contra-exemplo do que deve ser feito, mas que evidencia a inter-relação entre os diversos públicos aconteceu em 1999, na cidade do Rio de Janeiro, quando um gerente de uma agência, que tinha como meta vender uma certa quantidade de planos de previdência privada naquele mês, convenceu um cliente de 70 anos a resgatar seus investimentos da caderneta de poupança e aplicar em previdência privada, evidenciando que se tratava de um investimento seguro e com maior grau de retorno do que a caderneta de poupança.

Ao chegar em casa, satisfeito com o negócio que havia feito, o cliente comentou com a filha, que, conhecendo as características do produto previdência privada e analisando as condições contratuais do plano adquirido pelo pai, explicou a esse que ele só receberia o rendimento dessa aplicação 30 anos depois, ou seja, com 100 anos de idade.

A filha, a partir disso, como o consultor de desenvolvimento sustentável do ABN comentou “apertou o botão vermelho”, ou seja, disparou um *e-mail* para seus contatos comentando a atitude anti-ética do gerente do Banco em comandar tal operação, dada a idade do cliente, e questionando, assim, a idoneidade do Banco. Esse *e-mail* acabou se propagando rapidamente pela Internet e causou um grande desconforto para o Banco junto a diversos públicos (clientes, acionistas, sociedade, entre outros).

Ao mesmo tempo, o cliente procurou a agência, a administração do Banco tomou conhecimento do caso (pois o *e-mail* chegou ao conhecimento de vários funcionários de diferentes departamentos e estados), foi reconhecido que a transação foi equivocada, a transação foi desfeita e o Banco ressarciu o cliente no CPMF e demais encargos que ele havia pago por ter transferido seus investimentos da caderneta de poupança para o plano de previdência privada, além do pedido de desculpas formal da administração do Banco.

Do ponto de vista do cliente a situação estava resolvida em menos de uma semana, porém o dano maior foi que o *e-mail* da filha relatando o caso (em que não constava a pronta solução que o Banco deu ao caso) circulou rapidamente pela Internet, a ponto de algumas pessoas o receberem por mais de duas ou três vezes. Além disso, quase a totalidade dos demais públicos que tomaram conhecimento do fato pelo *e-mail* não souberam da solução apresentada pelo Banco ao caso e, portanto, houve um dano muito grande à imagem da organização, ou seja, tudo liga tudo. Casos como esse, severamente punidos e indesejáveis pelo Banco, motivam-no ainda mais para seguir no caminho do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social corporativa.

Analisando essa identificação e escolha de públicos interessados feita pela organização, verifica-se que ela contempla vários conceitos de responsabilidade social corporativa apresentados neste estudo.

O primeiro deles é a dimensão econômica: uma das principais razões que motiva a criação e o investimento em uma empresa é a expectativa que essa dê lucro e retorno aos seus acionistas. É apenas a partir dessa visão que uma organização pode ir além e fazer outras contribuições à sociedade.

Além de analisar a dimensão econômica sob a ótica dos acionistas, deve-se analisá-la, igualmente, sob a ótica dos funcionários que também têm como um dos principais fatores motivadores a ingressar em uma companhia a expectativa de um retorno econômico, o salário.

Por outro lado, o Banco ABN AMRO Real considera que, uma vez inserido em uma sociedade, tem um compromisso e um envolvimento com ela – seja no cumprimento de sua missão, entregando produtos e serviços que atendam as expectativas da sociedade, seja na promoção e na contribuição com a melhoria do nível de vida das comunidades sob as quais exerce influência. Nesse sentido, percebe-se que a empresa olha tanto para questões ambientais como sociais, cumprindo, assim, o conceito do *triple-bottom line*, apresentado neste trabalho como base do desenvolvimento sustentável.

Um dado interessante a se analisar é uma sutil, porém desafiadora mudança que foi promovida no modelo de atuação da organização – um apêndice à missão, que é amplamente divulgado internamente e que registra o “jeito de fazer as coisas” – comentado anteriormente. Até 2004, o objetivo era a satisfação do cliente. A partir de 2005, esse objetivo foi alterado para a “satisfação total do cliente”.

Para tal, todas as áreas e funcionários tiveram de rever seus papéis de modo a verificar se estavam trabalhando para a satisfação total do cliente. A área de Sugestões, Reclamações e Elogios, por exemplo, passou a adotar um novo conceito de central de atendimento, que substitui as frases feitas e que passam uma sensação de impessoalidade para o cliente, para um atendimento que procura entender a necessidade e dialogar com o cliente.

Segundo a superintendente da área, a partir dessa mudança houve uma contrapartida por parte dos clientes, que, uma vez se sentindo mais valorizados pelo Banco, passaram a ter uma outra forma de abordagem. Ela comenta que hoje as pessoas ligam questionando se um determinado lançamento foi debitado corretamente ou a regra de um produto de uma forma muito mais amena e parceira e não em tom de indignação e revolta como é comum de acontecer com esse tipo de atendimento. Segundo ela, a chave para isso é o respeito mútuo, estimulado e exercido pelo Banco.

Essa experiência é bastante interessante pois no contexto do marketing holístico se enquadra na linha do marketing de relacionamento, ou seja, desenvolver um relacionamento de parceria

com o cliente de modo a que a relação seja calcada em pilares como confiança e reciprocidade e não na sensação de “estão passando a perna em mim”, tão comum na relação cliente/banco.

Além de trabalhar esses públicos interessados que, na opinião da empresa, têm ação mais direta sobre seus negócios, outros públicos também tiveram suas relações com o Banco adaptadas para o conceito de desenvolvimento sustentável.

Uma relação interessante, do ponto de vista de negócios, de se analisar é a relação da empresa com seus fornecedores, o que será visto com maior profundidade no item 4.7.2, mas basicamente, uma vez cientes de que aos olhos do cliente os fornecedores são parte da empresa a quem prestam seus serviços, foi montado todo um processo de envolvimento e aculturação dos fornecedores no modelo de gestão sustentável do Banco.

4.8. Experiências, ações e geração de negócios a partir da sustentabilidade

Há uma frase do presidente do Banco ABN AMRO Real, Sr. Fabio Barbosa, que expressa o dilema competitividade e postura sustentável e responsável. A frase é: “O jogo é duro, mas é na bola e não na canela”.

Com essa frase, o presidente do banco no Brasil quer mostrar aos seus funcionários que o mercado em que a empresa atua é um mercado competitivo e que, portanto não permite que se perca esse foco, porém competir não significa agredir e, sim, disputar de forma saudável, responsável, sustentável.

Algumas formas de traduzir em atitudes essa postura de “o jogo é duro, mas é na bola e não na canela” é trabalhar com operações transparentes, tabela de preços explícita, contratos fáceis de serem entendidos e propagandas e comunicações corporativas que possuam mensagens claras e entendíveis para o público em geral.

Um caso comentado pelo Banco para exemplificar essa postura é o Realmaster, limite de cheque especial para pessoas físicas, atrelado à conta corrente do cliente. O produto oferece 10 dias sem juros para uso de cheque especial, porém caso o cliente ultrapasse essa quantidade de dias paga os encargos de todo o período utilizado, inclusive os 10 dias inicialmente sem juros. A comunicação do produto foi totalmente revista para ficar claro e

evidente para o cliente o funcionamento dessa regra, de modo a se evitar mal-entendidos quando do uso de 11 ou 12 dias, por exemplo. Fez-se isso de uma forma que ficasse evidente que o banco dá um benefício para o cliente maior que o da concorrência (10 dias sem juros), porém alertando que, passados os 10 dias, assume-se a regra geral do mercado (cobrança de juros sobre todo o período). Dessa forma, segundo o Banco, comunica-se competitividade, valor superior à concorrência para o cliente, porém de uma forma clara, transparente.

Para um melhor entendimento do resultado da atuação sustentável do Banco, o ABN AMRO Real organiza o conjunto de experiências, ações e geração de negócios em três grupos, a saber:

- mercado: o que se faz em produtos e serviços, ou seja, a geração de negócios a partir do ramo de atuação e das competências do Banco;
- gestão: ações internas do próprio Banco e como administra o negócio;
- ação social: o que o Banco faz em prol da sociedade e das comunidades e públicos com que atua.

A seguir, serão abordadas as ações que compõem cada um desses três grupos.

4.8.1. Mercado

Dentro do grupo de ações intitulado “Mercado”, há três focos básicos que foram atacados pelo Banco ABN AMRO Real: (a) os financiamentos socioambientais, (b) o microcrédito e (c) o fundo Ethical de investimento. A seguir, serão abordados cada um desses focos.

a) Financiamentos socioambientais

Antes de comentar as linhas especiais de financiamento destinadas a produtos socioambientais, é interessante comentar a relação de alinhamento que o Banco possui com os “Princípios do Equador” (acordo multilateral que contém diretrizes socioambientais, estipuladas pelo Banco Mundial/IFC que precisam ser utilizadas pelas instituições financeiras que vão fornecer financiamentos acima de US\$50 milhões às empresas), sendo co-autor e signatário do acordo desde Junho de 2003.

Segundo comentário de Marcelo Torres, a unidade Brasil do ABN AMRO é referência mundial dentro do grupo ABN AMRO em termos de avaliação de riscos socioambientais de suas atividades.

Além disso, foi desenvolvido um questionário específico para avaliação do risco socioambiental de projetos e clientes pessoa jurídica. A análise do crédito para empresas ficou mais abrangente e começaram a ser avaliados os aspectos socioambientais para a concessão e também na renovação dos contratos.

Ao criar a política de riscos socioambientais, o Banco definiu algumas características que devem ser levadas em conta na análise de propostas de crédito de empresas. Esses itens vão definir a aprovação das propostas, sendo que as principais características vetadas pelo Banco são as seguintes:

- Trabalho infantil;
- Contaminação do solo;
- Contaminação da água;
- Lixo industrial (disposição de resíduos sólidos);
- Poluição do ar;
- Impacto nas florestas;
- Segurança do trabalho.

Além desses possíveis riscos socioambientais, a política inclui critérios para não estabelecer relacionamentos com atividades e setores que não respeitem o meio ambiente e a sociedade, ou que comprometam a sustentabilidade de ambos, tais como:

- Segmentos que usam trabalho infantil;
- Madeiras de madeira nativa, com exceção das que têm um selo verde ou certificação por auditor externo;
- Extração e fabricação de produtos de amianto;
- Atividades que incentivem direta ou indiretamente a prostituição.

Esse questionário de risco socioambiental, que faz parte do questionário de análise de crédito e risco dos clientes pessoa jurídica, já foi aplicado a cerca de 3000 empresas e é

complementado com informações a respeito do comportamento socioambiental da empresa conseguidas junto a órgãos públicos e organizações não-governamentais. Em alguns casos, os gerentes são orientados para visitar as instalações das empresas e observar e discutir procedimentos adotados por elas, o que exigiu que cerca de 2100 gerentes e analistas financeiros do Banco recebessem treinamento sobre sustentabilidade e riscos socioambientais.

Um caso relatado nas entrevistas pelo Banco foi o do Cortume Touro, localizado na cidade de Presidente Prudente, interior do Estado de São Paulo. A aplicação do questionário de risco socioambiental identificou dois problemas: o tratamento de efluentes era ineficiente e a área do cortume estava contaminada por cromo.

O Banco visitou, analisou as práticas da empresa e comprovou sua intenção de resolver o problema e condicionou o crédito às seguintes ações:

- parecer do órgão ambiental sobre disposição de dejetos;
- parecer do órgão ambiental sobre correções que deveriam ser feitas pela empresa na área contaminada com cromo.

A empresa elogiou a postura e disse nunca ter visto outros bancos adotarem essa prática. Dessa forma, todos saíram ganhando: a empresa que conseguiu o crédito e contribuiu com a sustentabilidade (inclusive com a sua própria), o Banco que conseguiu desenvolver mais um relacionamento sustentável e a sociedade e o ambiente que tiveram sua sustentabilidade assegurada com a resolução do problema ambiental anteriormente causado pela empresa.

O pesquisador questionou o entrevistado se o Banco recusa a concessão de um crédito caso a empresa-cliente não tenha práticas alinhadas com a política de risco socioambiental do Banco. O que foi colocado é que, ao mesmo tempo em que o Banco é proativo ele também tem conhecimento que não é “fiscal do IBAMA” e que, portanto, apenas casos-limite são recusados. Um exemplo de caso-limite que foi recusado é de uma madeireira do Estado do Mato Grosso que afirmou claramente que cada vez mais é preciso adentrar na mata para extrair madeira e que não há preocupação por parte dela com o reflorestamento dessas áreas devastadas. O diretor da madeireira assegurou que tem consciência de que não está sendo sustentável e, no dia em que não houver mais floresta para ele extrair madeira ele muda de ramo.

Empresas que têm uma postura tão contrária aos valores do Banco como essa são recusadas e o Banco opta por não tê-las mais como clientes. Ao todo, desde a implantação do questionário de risco socioambiental, cerca de 30 empresas foram recusadas por não apresentarem condições, nem intenções mínimas de se ajustarem às práticas sustentáveis de negócio.

Entretanto, apesar de não ser radical ao extremo na avaliação e concessão de crédito, o Banco tem sentido uma grande aceitação por parte das empresas-clientes às práticas orientadas por ele, que se considera um agente de educação e transformação nesse processo.

Ao atuar como consultor nesse processo, muitas vezes o Banco acaba por gerar-lhe oportunidades de negócio. Um caso que explicita essa situação é o de uma empresa localizada no Estado do Rio Grande do Sul, a qual tinha um grande problema de tratamento da água utilizada em seu processo produtivo.

A partir da análise do risco socioambiental, o Banco identificou que a empresa tinha esse problema e sugeriu uma linha de crédito desenvolvida para financiar a instalação de uma estação de tratamento de água, o que possibilitou uma economia de 90% no uso de água e um aumento de produtividade geral da empresa de 35%. Mais uma vez, ganharam vários públicos interessados: a empresa, com o aumento da produtividade, o Banco, com a contratação do empréstimo, o ambiente com o tratamento da água, a comunidade, pois, uma vez mais produtiva, a empresa pode vir a contratar mais funcionários, entre outros.

Um outro caso ocorreu na cidade de Caruaru, Estado de Pernambuco. Certa vez, uma equipe de TV esteve lá para reportar a instalação de um pólo de confecção, organizado por pequenos empresários da cidade e que estava reduzindo, consideravelmente, o nível de desemprego da região. Porém, ao coletar dados para a reportagem, a equipe de TV verificou que esse processo causava sérios problemas ambientais na região e essa foi a chamada principal da reportagem exibida.

O Ministério Público, a partir do que foi veiculado na matéria, entrou com um termo de ajustamento de conduta e deu um prazo muito curto para que as empresas – e a cidade como um todo – se ajustasse às práticas sustentáveis de desenvolvimento. O Banco ABN AMRO Real estava localizado na região, atuando com políticas de microcrédito para esses pequenos

empresários. Dado esse contexto, ao invés de se retirar do problema, o Banco optou por fazer parte da solução, e ofereceu linhas de crédito tanto para o setor público quanto para os empresários, para que a situação fosse revertida. Esse exemplo é interessante pois ressalta bem a tese defendida internamente dentro do Banco do “tudo liga tudo”, já que se percebem vários públicos interessados atuando nesse caso (banco, clientes, empresas, comunidade, governo, poder público, mídia, entre outros).

Esses exemplos reforçam a idéia de geração de negócios a partir da adoção da preocupação societal e da visão de públicos interessados. A partir da junção dessas necessidades identificadas e da realização da sua missão (que prevê, como em qualquer organização com finalidade lucrativa, a geração de resultado para o acionista), o Banco desenvolveu um conjunto de empréstimos (CDCs – Créditos Diretos ao Consumidor) chamado financiamentos socioambientais, conforme o quadro 4.10 abaixo:

Crédito para Pessoas Físicas	
CDC Kit Gás	Substituição do combustível líquido por gás natural.
CDC Aquecedor Solar	Instalação de equipamento de captação de energia solar.
CDC Mobilidade (Veículos)	Veículos para pessoas com deficiência.
CDC Mobilidade (Outros)	Equipamentos para pessoas com deficiência (próteses, cadeiras de rodas e aparelhos auditivos, entre outros).
CDC Micro para Professores	Auxilia docentes a comprar microcomputadores.
CDC MBA/Especialização/Pós-Graduação/Mestrado	Financiamento desses cursos em instituições conveniadas com o Banco.
CDC Congressos e Seminários	Financiamento da participação de médicos, dentistas, advogados e professores em congressos e seminários nacionais e internacionais.
Crédito para Pessoas Jurídicas	
BNDES Automático	Financiamento de entidades filantrópicas, hospitais e instituições de ensino superior.
BNDES	Projetos de adequação e empreendimentos com objetivo de recuperação e conservação ambiental.
FINAME	Equipamentos e sistemas isolados de fabricação nacional, destinados ao meio ambiente.
Financiamento Socioambiental IFC	Recursos para financiamento de programas socioambientais e de governança corporativa dentro dos critérios de elegibilidade do Banco.
CDC PJ Socioambiental	Pequenas empresas interessadas em comprar equipamentos que visem à reciclagem e à redução de resíduos.
Financiamento pela Lei 4131	Financiamento de recursos de longo prazo captados no exterior nos termos da Lei 4131.

Quadro 4.10: Financiamentos socioambientais (adaptado de ABN AMRO Real, 2005, p. 34)

Esses produtos têm como característica comum serem linhas de crédito com taxas de juros menores e prazos mais longos, destinados a financiar, tanto para pessoas físicas como jurídicas, projetos ambientais, sociais e educacionais enquadrados nos critérios de elegibilidade do Banco. Para tal, foi criada, em 2002, dentro da diretoria de produtos, uma área chamada desenvolvimento de produtos socioambientais, que tem esse enfoque. O resultado da área mostra uma taxa de inadimplência próxima a zero e no segmento de pessoas físicas, em 2004, houve um volume de empréstimo de R\$ 18 milhões, o que corresponde a cerca de 6000 contratos. Para o segmento de pessoas jurídicas, no mesmo ano o montante foi de R\$ 132 milhões.

É intenção do Banco desenvolver um mesmo questionário de avaliação de risco socioambiental para o segmento de pessoa física, porém ainda não existe nada de concreto feito.

b) Microcrédito

Desde julho de 2002, o Banco ABN AMRO Real possui o programa RealMicrocrédito, que é uma linha de crédito que oferece empréstimos a microempreendedores de comunidades carentes de periferias. Atualmente, o programa tem atuado em 13 comunidades, com cerca de 8000 clientes em 4 regiões (Grande São Paulo, Baixada Fluminense, Campinas e Caruaru).

O pressuposto desse trabalho está num dado de que apenas um terço da população brasileira está inserida no mercado bancário. A maioria do restante não o faz por não ter comprovação de renda (documento necessário para a abertura de uma conta corrente no país, por exemplo), o que acaba impedindo o acesso dessas pessoas a linhas de crédito para que desenvolvam seus empreendimentos.

Com base nisso e na preocupação com o desenvolvimento dessas comunidades, o Banco lançou em parceria com a ONG Acción, o programa RealMicrocrédito, que segundo as pessoas do Banco é tido como um “*Private Banking* às avessas”, já que ao mesmo tempo que exige do Banco um conhecimento e entendimento do cliente (como é feito no *Private Banking*), também exige que isso seja feito de forma barata e simplificada, já que o retorno dessas operações para o banco, individualmente, é pequeno, dado o valor de cada uma.

O conceito do produto surgiu da necessidade de se criar uma alternativa de crédito para pessoas físicas e jurídicas do setor formal e informal que não têm acesso ao sistema bancário tradicional. Ele veio para atender empreendedores que desejem ampliar seu negócio, obter capital de giro, investir em ativo fixo, financiar estoques ou reformar seu estabelecimento.

Como iniciativa pioneira para um banco privado no Brasil, a RealMicrocrédito foi lançada em julho de 2002, em Heliópolis, uma das maiores áreas da periferia de São Paulo. Desde então, agentes de crédito percorrem as ruas comerciais das regiões atendidas para divulgar e identificar microempreendedores, operação realizada em sintonia com a rede de agências do Banco. Os empréstimos concedidos variam de R\$ 200,00 a R\$ 20 mil, com um financiamento que pode ser pago entre 4 e 24 parcelas.

A RealMicrocrédito ajuda na geração de renda e na realização de projetos de vida dessas pessoas e de suas famílias. A iniciativa, também, busca orientar os clientes sobre como aplicar o dinheiro, como conseguir desconto e qual o melhor investimento, contribuindo dessa forma, para a estabilidade e sustentabilidade dos seus negócios.

O valor médio de um empréstimo do RealMicrocrédito é de R\$ 1500,00. A atuação do Banco é bastante proativa para conquistar esses clientes – o que explica o título de “*Private Banking às avessas*”. Nesse modelo de atuação, o agente de crédito vai até o cliente e não o cliente vai até a agência, como é feito no modelo tradicional.

A principal fonte de avaliação para concessão do crédito é a análise socioeconômica do microempreendedor. Nessa análise, o agente de crédito avalia as intenções e potencialidades do cliente e do negócio, a partir de uma metodologia desenvolvida pela ONG Acción, especializada em metodologia e implementação de operações de microcrédito. Para atender aos requisitos mínimos para crédito é preciso apresentar os documentos pessoais básicos (CPF e RG), não possuir restrições cadastrais e ter um mínimo de seis meses de experiência na área escolhida.

Um exemplo apresentado pelo Banco para ilustrar o reflexo do produto na vida de seus usuários é o de uma dona de uma loja de confecções na favela de Paraisópolis, cidade de São Paulo. A proprietária necessitava de recursos para estruturar seu negócio e adquirir mercadorias para revender, porém não tinha acesso ao sistema financeiro convencional. Com

o microcrédito ela fez um primeiro empréstimo de R\$ 500,00 e hoje já está no seu quinto empréstimo (agora de R\$ 2 mil) e as melhorias implementadas na loja, como a montagem de uma vitrine, a ajudaram a elevar seu faturamento de R\$1 mil para os atuais R\$ 2,5 mil a R\$ 3 mil mensais.

A taxa de inadimplência do programa de microcrédito é bastante pequena (cerca de 0,5% do total de empréstimos realizados), o que está contribuindo para que, segundo expectativa do Banco, já em 2006, a operação passe a se auto-sustentar e a ser rentável para a organização.

Porém, há alguns dilemas envolvidos na questão do microcrédito e o principal deles é que a linha de crédito pode acabar sendo vista como um incentivo à informalidade, já que, segundo dados do próprio Banco, mais de 90% das pessoas que contratam o microcrédito são empreendedores informais.

O posicionamento do Banco é na linha do “ser parte da solução e não do problema”, ou seja, incentivar o desenvolvimento e crescimento desses pequenos empreendedores de modo que eles possam evoluir e deixar a informalidade e, nesse sentido, é intenção do Banco apoiar esse caminho, porém até agora não achou uma forma segura de prestar essa assessoria – a preocupação é de, ao prestar esse serviço de assessoria, o Banco acabe se responsabilizando (na ótica do cliente) por outras questões administrativas, como a inadimplência. A idéia é encontrar algum parceiro (provavelmente uma ONG) que tenha *expertise* nisso e que possa ajudar esses pequenos empreendedores a deixar o caminho da informalidade.

c) Fundo Ethical

Lançado em 2001, o Fundo Ethical é um fundo de ações que reúne papéis de empresas comprometidas com a responsabilidade social e com boas práticas de governança corporativa. Hoje, o número de empresas que compõem a carteira do fundo é de 27.

Segundo estatísticas internacionais, as empresas que adotam essa estratégia são as que apresentam maior rentabilidade, pois tais práticas formam um ciclo virtuoso: de um lado, a empresa por si só é mais lucrativa e sustentável, e, de outro lado, mais clientes reconhecem a importância da rentabilidade com responsabilidade e assim investem ou adquirem produtos ou serviços da empresa.

O Ethical foi o primeiro fundo de investimento socialmente responsável da América Latina. O Banco ABN AMRO Real, ao apostar nesse produto, diz querer provar que sustentabilidade e rentabilidade caminham juntas e devem se transformar tanto em um bom negócio para quem investe, como para a empresa que adota esses conceitos. Essa relação configura o ciclo virtuoso comentado acima.

Para avaliar as empresas que farão parte da carteira do fundo, são seguidos os seguintes passos:

- Análise econômico-financeira: além da análise dos critérios de governança corporativa, responsabilidade social e ambiental, o administrador buscará compor a carteira dos Fundos Ethical com as ações que melhor representem potencial de valorização para os investidores;
- Critério de exclusão automática: tem-se como premissa, excluir automaticamente, empresas cujos segmentos de atuação sejam considerados negativos à sociedade como: fumo, álcool, armas, energia nuclear, pornografia e jogo;
- Análise do balanço social das empresas: refere-se à análise das empresas a partir de pesquisas a dados públicos.
- Análise das respostas ao questionário de avaliação: refere-se à avaliação das empresas com base em informações fornecidas pelas próprias no Questionário de Avaliação, especificamente desenvolvido pelo ABN AMRO *Asset Management* com o apoio do Instituto Ethos e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC.

O questionário é composto por 64 questões, subdividindo-se nos segmentos de desempenho ambiental, desempenho social (comunidade interna e comunidade externa) e governança corporativa.

A análise do questionário permite ao gestor dos Fundos Ethical e ao analista de investimentos socialmente responsáveis enquadrarem as empresas em determinados graus de adoção de práticas relacionadas à governança corporativa, responsabilidades social e ambiental e, então, avaliá-las, economicamente, para a inclusão na composição da carteira dos fundos.

Além dessa metodologia, os Fundos Ethical contam com um conselho consultivo independente, que auxilia o administrador dos fundos com informações que envolvam as

empresas em assuntos cuja atenção seja responsabilidade social, ambiental e governança corporativa.

Algumas empresas que fazem parte da carteira do fundo Ethical são: Companhia Vale do Rio Doce, Natura, Pão de Açúcar, Cemig, Marcopolo e Belgo Mineira.

Em 2004, o Ethical alcançou um posto de bastante valor: foi classificado pela *Bloomberg* (empresa de informações financeiras internacionais) entre 210 fundos de investimento socialmente responsáveis como o de melhor desempenho do mundo, com uma rentabilidade em dólares de 47,7 % ao ano.

O Quadro 4.11 abaixo, mostra uma comparação entre a valorização do Fundo Ethical e o índice médio da Bolsa de Valores de São Paulo - Bovespa (IBVSP Médio), além do patrimônio do fundo em reais:

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Rent
Fundo Ethical II	12,2	1,6	67,5	35,9	25,5	17,0	283,9%
IBVSP Medio	11,3	-17,6	97,0	17,8	27,0	15,7	240,5%
Patrimônio (R\$ M)	3,1	14,7	33	75,2	105,5	122,8	

* ** 2001-

Quadro 4.11: Rentabilidade do Fundo Ethical e do IBVSP Médio (adaptado de ABN AMRO Real, 2006)

Pela análise do Quadro 4.11 percebe-se que o Fundo Ethical tem comprovado a tese de que empresas socialmente responsáveis e que contam com boas práticas de governança corporativa têm uma valorização maior de suas ações.

Em relação aos clientes que optam por aderir ao Fundo Ethical, há três grupos diferenciados: o primeiro é formado por pessoas habituadas a trabalhar com ações e que perceberam o diferencial em apostar em algo relacionado ao desenvolvimento sustentável. Esses clientes buscam rentabilidade acima de tudo e quiseram agregar valor ao seu perfil de investimentos. O segundo grupo reúne quem nunca aplicou na Bolsa, mas se identifica com a idéia do Ethical. Resolvem empregar parte de suas economias em um fundo de empresas que prezam uma gestão diferenciada. O último grupo é formado por consumidores compulsivos de produtos sustentáveis: desde o fundo de ação até o café orgânico.

Para atender aos diferentes portes dos investidores, o Ethical possui duas versões: o Fundo Ethical FIA, com aplicação inicial de R\$ 100,00 e taxa de administração de 3% a.a., destinado a investidores com menor quantidade de recursos, e o Fundo Ethical II FIA, com aplicação inicial de R\$ 100.000,00 e taxa de administração de 0,6%, destinado a investidores de maior porte.

Acompanhando o movimento de criação de fundos compostos por ações de empresas socialmente responsáveis, a Bovespa desenvolveu, no segundo semestre de 2005, o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial). O ISE tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro.

4.8.2. Gestão

Dentro do grupo “Gestão”, há três focos básicos que têm sido trabalhados pelo Banco ABN AMRO Real: (a) fornecedores; (b) ecoeficiência e (c) diversidade. A educação foi a ferramenta escolhida pelo Banco para garantir que tais valores e práticas fossem amplamente conhecidos e aplicados pelos públicos interessados envolvidos, em especial os funcionários, clientes e fornecedores. Crê-se que só por meio da educação é possível promover o desenvolvimento sustentável e é por isso, como foi apresentado, que a diretoria responsável por disseminar essas práticas chama-se “educação e desenvolvimento sustentável”.

A seguir, serão abordados, no detalhe, cada uma das três linhas de atuação que compõem o item “Gestão”;

a) Fornecedores

O ponto de partida para a inclusão dos fornecedores no processo de aculturação dos valores sustentáveis é o entendimento de que, seguindo a lógica da cadeia de valor, os fornecedores, sob a ótica dos consumidores, são uma extensão do próprio Banco e, portanto, para que os consumidores entendam o Banco como uma instituição que possui e defende esse posicionamento é preciso que os fornecedores estejam alinhados com tal forma de atuação.

Para tratar da questão do engajamento dos fornecedores nos valores de sustentabilidade praticados pelo Banco, em 2001, pela primeira vez na história da organização, o presidente do Banco reuniu 15 dos seus principais fornecedores para falar de questões como ética, responsabilidade social, voluntariado e sustentabilidade. A idéia do encontro era transmitir para os fornecedores que o Banco não estava apenas incorporando esses valores à sua gestão, mas que gostaria de discutir a adoção desses valores, igualmente, por seus fornecedores. Esse foi o ponto de partida para o início do projeto “Fornecedores”.

Um caso bastante interessante relatado pelo gerente de desenvolvimento sustentável, Marcelo Torres, é o da empresária Ione Antunes, dona da empresa Help Express, que atua no setor de entregas rápidas na cidade de São Paulo.

A empresa, que é basicamente composta por motoqueiros que fazem entregas de documentos e pequenas mercadorias (*motoboys*), como praticamente todas as empresas do setor, era vista como um grupo de inconstantes e que por tal, faziam com que a empresa tivesse uma imagem negativa diante da sociedade em geral.

Ao tomar contato com as políticas do Banco ABN AMRO Real, a Help Express passou a conscientizar os seus funcionários da necessidade de agir com mais responsabilidade e, em contrapartida, passou a garantir salários e benefícios melhores que os do mercado em geral. Segundo a proprietária da empresa, foi criado um código de ética em que são consideradas falhas graves fechar outros motoristas e a partir desse movimento também o pessoal se engajou em atividades voluntárias de distribuição de roupas e alimentos para comunidades carentes.

O depoimento da proprietária, Ione Antunes, evidencia o efeito da mudança de postura da empresa e dos seus funcionários: “Depois que a turma passou a andar na linha, reduzimos a quase zero o número de acidentes e de reclamações dos clientes, um feito muito raro no mercado em que trabalhamos”.

Em junho de 2003, o grupo de trabalho do projeto “Fornecedores” já contava com 40 participantes e dois anos depois, em 2005, esse número já estava na ordem de 150 fornecedores envolvidos nesse projeto. Com isso, criou-se uma rede de fornecedores que

compartilha entre si a visão de sustentabilidade, que vai desde a realização de ações sociais até a discussão ética e de práticas de gestão e RH (benefícios, salários, entre outros).

Para dar suporte e acompanhar esse comitê de fornecedores foram criados dois grupos dentro da organização: a Frente de Mobilização de Fornecedores e o Grupo de Gestão de Fornecedores.

A Frente de Mobilização de Fornecedores é formada por pessoas de diversas áreas do Banco e tem a missão de mobilizar a cadeia de fornecedores do ABN AMRO Real para utilizar critérios de responsabilidade social em sua gestão. É quem atua diretamente com o comitê citado acima, facilitando o seu trabalho, estimulando o seu engajamento com as práticas de responsabilidade social e acompanhando as ações de cada fornecedor.

Além desse trabalho de consultoria, a frente tem outro objetivo: verificar como se dá o fluxo contrário, ou seja, conferir se o Banco é responsável no relacionamento com os fornecedores. Para tal, foi solicitado aos fornecedores que apontassem as questões críticas observadas no dia-a-dia. Entre as principais reclamações, encontravam-se atrasos nos pagamentos e demora na formalização dos contratos. A partir disso, o Banco reconheceu essas falhas e está revendo seus processos para garantir que atue de forma responsável com seus fornecedores.

Por outro lado, o Grupo de Gestão de Fornecedores tem a missão de criar ferramentas para a avaliação de todos os fornecedores a partir de critérios socioambientais. Segundo Roberto Gomez, gerente do departamento de controladoria e um dos coordenadores desse grupo, a idéia é proporcionar aos gestores do Banco (quem contrata os fornecedores) condições para que eles influenciem e selecionem fornecedores que, além de preço competitivo e boa qualidade, atendam os princípios de responsabilidade social. A idéia não é ser excludente, mas sim dar oportunidade para o fornecedor rever seus processos.

Essa forma de atuação com os fornecedores resultou em um documento chamado “Parceria de Valor”. Esse documento é entregue a todo fornecedor, com a síntese da política de relacionamento do Banco, bem como um termo de compromisso com esses princípios. Tudo isso é feito para envolver mais ainda o Banco e sua cadeia de fornecedores, de modo que o posicionamento responsável transpareça ao cliente em todos os sentidos.

b) Ecoeficiência

O Banco ABN AMRO Real tem uma política de eficiência no uso de recursos naturais, baseada no conceito dos 3Rs (reduzir, reutilizar e reciclar). Entre outras ações, o Banco investiu na sensibilização do público interno com palestras sobre a importância da preservação do meio ambiente, incentivou a troca do copo descartável por caneca, colocou coletores de papel nas mesas e coletores para os demais materiais nas copas e estacionamentos, estimulou a compra de brindes e materiais reciclados ou sustentáveis, passou a exigir certificação de madeira de todos os móveis adquiridos e instalou sensores nas torneiras para reduzir o consumo de água.

O Programa de Ecoeficiência começou nos prédios administrativos de São Paulo e agora está em funcionamento em todos os 18 prédios administrativos do Brasil. Em 2002, a coleta seletiva de lixo foi estendida, também, às agências e hoje cerca de 400 agências possuem coletores especiais. Em 2004, as campanhas internas para reduzir o uso de água e energia resultaram em 4% de economia anual no consumo de eletricidade e em mais de 9% no de água.

Um caso interessante, sob o ponto de vista de geração de negócios, nesse esforço em ser eficiente e responsável no uso dos recursos foi a parceria com a Suzano Papel e Celulose no desenvolvimento do primeiro papel sulfite feito de material reciclado do país, o Reciclato.

Por meio dessa parceria, o ABN AMRO Real foi o banco pioneiro no uso do papel reciclado em larga escala, dos extratos bancários de clientes até as peças publicitárias e ao final de 2005, cerca de 82% de todo o material impresso no Banco utilizava o Reciclato, ação que além de transmitir coerência aos clientes e à sociedade como um todo na preocupação do banco em se posicionar de forma sustentável, contribuiu para a sua diferenciação e para a disseminação da cultura de que o papel reciclado pode ser usado normalmente, sem perda de qualidade do material impresso.

Um projeto importante para reforçar o posicionamento foi o lançamento do talão de cheques feito de material reciclado; na divulgação do seu lançamento, o *outdoor* que exibia a figura do talão também era feito de material reciclado, com o seguinte escrito: “Apresentamos o primeiro talão em papel reciclado. E o primeiro *outdoor* também.”

Porém, a sustentabilidade desse papel vai além do seu uso simplesmente. Para fazê-lo, a Suzano Papel e Celulose recebe material recolhido por um conjunto de catadores que percorrem as ruas recolhendo material e levando para sete cooperativas que prensam o material recolhido e vendem para a empresa. Segundo Dulcinéia Silva Santos, diretora de uma das cooperativas, essa parceria entre catadores, cooperativas e a Suzano faz com que os catadores recebam 50% a mais do que lhes pagam normalmente os atravessadores, permitindo, assim, que um catador consiga uma renda mensal média de mil reais.

Além da parceria entre o Banco e a empresa produtora do papel, as agências de publicidade e demais prestadores de serviço que imprimem material do Banco, como, por exemplo, a empresa que imprime os extratos dos clientes, tiveram que se envolver nesse projeto para adaptar seus processos de impressão para o novo papel a ser utilizado, que, por ter cor e textura diferentes do papel branco anteriormente utilizado, requer cuidados especiais. Todo esse engajamento permitiu que hoje o papel reciclado seja utilizado em larga escala (82% de todo material impresso no Banco, conforme descrito anteriormente).

Um outro caso interessante, advindo do posicionamento ecoeficiente, surgiu quando o Banco desenvolveu uma campanha publicitária baseada no incentivo à reciclagem. A peça dizia: “Muitas bancos só se preocupam com o que o cliente deposita na conta. O Banco Real também se preocupa com o que ele deposita no lixo”, e mostrava a imagem de uma mulher levando diferentes sacos de lixo para cestos de coleta seletiva. Ainda havia nessa peça, uma referência às linhas de crédito com taxas diferenciadas que o Banco mantém para incentivo a projetos de reflorestamento, reciclagem, conversão de carros a gás natural, entre outros financiamentos socioambientais aqui apresentados.

Quando a peça publicitária foi apresentada internamente para aprovação e posterior início de circulação, foi questionado se, internamente, o Banco tinha práticas de reciclagem e viu-se que ainda era um projeto que não estava implantado. Daí o Banco se viu em um grande dilema: repressar a peça publicitária enquanto se implantava a coleta seletiva internamente, correndo o risco de um outro concorrente fazer essa divulgação primeiro ou publicar a peça, sendo o primeiro banco a exibir esse posicionamento e correr o risco de ser acusado de incoerência, já que nas suas instalações isso não existia. O Banco optou por segurar a exibição da peça publicitária até que tivesse o mínimo de coleta seletiva instalada em seus prédios.

c) Diversidade

Preocupado com a inclusão social e no mercado de trabalho de pessoas consideradas “diferentes” pela sociedade (minorias e grupos historicamente desfavorecidos), o Banco lançou uma frente de respeito e apoio à diversidade.

O objetivo do projeto “Diversidade” é difundir e estimular a prática da diversidade nos relacionamentos do Banco com vários públicos interessados (funcionários, clientes, fornecedores e comunidade).

Para alcançar tal objetivo uma série de ações têm sido desenvolvidas como a contratação de pessoas portadoras de deficiências, adolescentes aprendizes de baixa renda, pessoas acima de 45 anos, extensão da assistência médica a companheiros (as) de funcionários (as) de mesmo sexo, além de ações voltadas para os clientes como uma linha de crédito especial para facilitar a mobilidade de pessoas portadoras de deficiências e doação do software *Virtual Vision*, que permite que um deficiente visual possa lidar com um computador (o software “lê” os textos escritos para o usuário) e ações de estímulo e apoio a ONGs e eventos voltados para o engajamento e mobilização em torno da diversidade.

Um desafio encontrado pelo Banco e por boa parte das empresas brasileiras é atender a uma determinação do Ministério Público do Trabalho que regulamentou, em 2003, multa para as empresas acima de determinado porte, que não preencham 5% do seu quadro de funcionários com pessoas portadoras de deficiência.

O grande desafio está não apenas em adaptar o ambiente de trabalho para essas pessoas, mas sim em encontrar profissionais com qualificação nesse grupo, já que o sistema educacional muitas vezes desfavorece a inclusão de pessoas portadoras de deficiência. Para vencer tal desafio, o Banco firmou algumas parcerias com ONGs especializadas na educação e desenvolvimento profissional dessas pessoas, o que permitiu, por exemplo, a contratação de duas funcionárias portadoras de síndrome de Dawn.

Vencido esse desafio, há um outro que é adaptar o ambiente de trabalho e, principalmente, a mentalidade dos demais funcionários e clientes a aceitar e respeitar, tratando de igual para igual, sem qualquer viés de dó, tais profissionais.

Nesse sentido, o Banco promoveu um grande esforço em adaptar suas instalações para as necessidades especiais desses funcionários como o acesso com rampas (e não apenas escadas) que hoje estão implantados em 91% das agências. Essa atitude, além de permitir o acesso ao funcionário com necessidades especiais, também facilita o acesso ao cliente com necessidades especiais, o que pode se tornar uma oportunidade para a conquista de novos clientes que também tenham tais necessidades especiais.

Além disso, alguns grupos foram montados e palestras foram realizadas para que os demais funcionários aprendessem a conviver e respeitar a diversidade.

4.8.3. Ação social

O Banco ABN AMRO Real tem um grande envolvimento em ações sociais e questões que envolvem a comunidade. Algumas dessas ações estão descritas a seguir.

a) Projeto Escola Brasil

Implantado há 5 anos, o Projeto Escola Brasil é uma ação organizada pelo Banco e que visa fomentar o envolvimento dos seus funcionários por meio do voluntariado. São formados livremente grupos de funcionários que adotam uma escola pública e passam a se empenhar em promover melhorias na escola adotada e parte do dinheiro arrecadado para as escolas vem do esforço dos voluntários. Eles pagam custos de mão-de-obra com a organização de festas beneficentes, venda de produtos artesanais ou doações. A arrecadação de mão-de-obra é usada para a reforma de quadras, promoção de torneios, atividades recreativas e oficinas com os pais.

Entre os objetivos do projeto estão a redução do problema da evasão escolar e a integração da criança e do adolescente à comunidade escolar.

O projeto incentiva atividades esportivas e culturais na escola adotada para atrair os alunos e mostrar que, nela, eles podem encontrar um ambiente que lhes dê satisfação.

Atualmente, são cerca de 3000 funcionários voluntários envolvidos no projeto (com termo de compromisso assinado) e 151 escolas públicas adotadas, com um total de 135.000 estudantes beneficiados.

Para o Banco, a participação de seus funcionários no projeto é positiva porque desperta a formação de equipes e lideranças. Crê-se que não só os funcionários levem suas experiências e dedicação para as ações, como também são "alimentados" com satisfação e experiência pessoal, através do exercício do voluntariado, o que contribui para o bem-estar e satisfação do funcionário como um todo.

A seguir, algumas das principais atividades desenvolvidas no Projeto Escola Brasil:

- Clínicas: palestras voltadas para professores de educação física, com profissionais da área, para a troca de experiências e sua capacitação;
- Eventos “Paz e Filhos”: dia de integração de pais, filhos e escola, com oficinas de arte, música e teatro, esportes e cirandas da paz;
- Palestra: encontros sobre higiene, reciclagem, lideranças, administração de recursos, economia doméstica, drogas e sexualidade;
- Festivais: eventos de esporte, arte ou cultura sem caráter competitivo, com jogos, clínicas e participação dos pais;
- Sistema Integrado de Artes: projeto pedagógico fundamental que integra música, teatro, artes plásticas, literatura e dança;
- Poesia Viva: projeto que tem como objetivo capacitar os professores para levar a poesia para a sala de aula.

Com o projeto, já foi possível realizar as seguintes benfeitorias nas escolas assistidas:

- Construção de 15 quadras e reforma de outras 46 ;
- Construção de 4 áreas recreativas;
- Compra de 726 uniformes e aquisição de 4.099 bolas.

b) Projeto Amigo Real

O Projeto Amigo Real tem por objetivo facilitar que funcionários e clientes do Banco direcionem parte dos recursos dedutíveis do imposto de renda aos Fundos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente de municípios em que o atendimento ao público infanto-juvenil é crítico, segundo indicadores sociais.

Para o cliente que deseja participar do programa o Banco disponibiliza em suas agências e canais eletrônicos um simulador onde é possível verificar o valor dedutível de seu imposto de renda e, assim, fazer a contribuição. O valor é debitado na conta corrente do cliente, acrescido de CPMF, porém sem qualquer outra taxa. Posteriormente, é emitido um recibo pelo Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente dos municípios selecionados, o qual é enviado pelo correio ao contribuinte, para que o utilize em sua declaração anual de ajuste de imposto de renda.

Em 2005, cerca de 7.500 clientes do grupo Real fizeram, por meio do Amigo Real, contribuições aos projetos sociais destinados a crianças e adolescentes de todo o Brasil. Ao todo, foram arrecadados mais de 1 milhão de reais. Além disso, cerca de 11 mil funcionários do grupo, contribuíram com o projeto, arrecadando mais 1,8 milhões de reais.

O ABN AMRO Real, acompanhando a participação dos clientes, fornecedores e funcionários, também direcionou parte de seu imposto de renda, repassando 1,1 milhões de reais aos Conselhos Municipais de Direitos da Criança e do Adolescente selecionados pelo Amigo Real - sendo essa, uma entre dez práticas incentivadas pelo Programa Empresa Amiga da Criança da Fundação Abrinq.

No total foram arrecadados 3,8 milhões de reais, que beneficiarão diretamente 40 projetos ao longo de 2006. Todos os projetos foram avaliados e visitados pelos funcionários (150 pessoas) estrategicamente indicados, capacitados e que todo ano dedicam uma parte do seu tempo a esse processo.

Os recursos para os projetos foram encaminhados aos Conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente de cada município. São eles que ficam responsáveis pelas políticas públicas de atendimento ao público infantil e juvenil e administram os Fundos Municipais de Direitos da Criança e do Adolescente, instituídos a partir da criação do ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente) em 1990.

Ao todo, 18 organizações não-governamentais (ONGs) e 22 prefeituras municipais executarão os 40 projetos apoiados por todos que fizeram sua contribuição através do Programa Amigo Real. Dos projetos apoiados:

- 6 realizarão atividades de educação infantil (na faixa etária de zero a 6 anos);
- 18 atividades de educação complementar ao ensino fundamental (na faixa de 7 a 18 anos) e
- 16 oferecerão cursos e oficinas de profissionalização, dirigidos a jovens de 16 a 18 anos.

Durante o ano de 2006, o Programa Amigo Real promoverá encontros com representantes desses conselhos. O objetivo é capacitar os conselheiros e representantes das ONGs a acompanharem a implantação dos projetos e avaliar resultados. Cerca de 160 representantes municipais serão preparados nesse processo, que tem por objetivo melhorar ainda mais o atendimento à criança e ao adolescente, conforme as diretrizes instituídas pelo ECA.

c) Projeto Compartilhar

O Projeto Compartilhar, iniciado há 3 anos no Banco é um programa de alfabetização de adultos e incentivo à conclusão do Ensino Fundamental para os funcionários das empresas prestadoras de serviços, que trabalham ou não nas dependências do Banco.

Esse programa é resultado de uma parceria com os fornecedores, com o objetivo de contribuir para o crescimento pessoal e profissional dos funcionários terceirizados.

Os fornecedores que atualmente integram essa parceria são: Advanta Informática, Cushman & Wakefield SEMCO, Estrela Azul Serviços de Segurança, DGT Distribuição e Logística, Empresa de Segurança Itatiaia, Limpadora Augusta, Help Express, MCM Serviços, Pandata Informática e Sodexo do Brasil.

O Banco disponibilizou suas instalações para o funcionamento da escola e contratou o Senai, que atualmente atende mais de 100 alunos com a metodologia Telecurso 2000.

O Programa Compartilhar coloca à disposição dos interessados as seguintes opções de cursos:

- Habilidades básicas: abrange a alfabetização do aluno até o nível equivalente à 3ª série do primeiro grau e tem duração prevista para 8 meses;

- Ensino fundamental: equivalente ao período da 4^a à 8^a série do primeiro grau. Utiliza recursos audiovisuais do Telecurso 2000 e tem duração de 24 meses.

Ao final de cada módulo, os alunos passam por um processo de avaliação e recebem certificados de conclusão de curso. A intenção do Banco é agora expandir o programa para os funcionários terceirizados das cidades do Rio de Janeiro e Recife. O conceito do Projeto Compartilhar vai bem ao encontro do foco em educação dado à diretoria de educação e desenvolvimento sustentável já que mantém a coerência entre os valores e a prática corporativa.

d) Demais ações sociais do Banco

Além dessas ações apresentadas, o Banco ABN AMRO Real possui uma série de outros envolvimento em prol da sociedade e das comunidades em que atua.

Uma dessas ações é o Prêmio Banco Real Universidade Solidária que tem por objetivo o fortalecimento das comunidades pobres por meio de ações que promovam alternativas de geração de renda, com base nos princípios de desenvolvimento sustentável, por meio do envolvimento das universidades e universitários. O Banco premia os projetos que obtiveram maior êxito, contribuindo, assim, para a formação ética, moral e profissional dos universitários envolvidos.

Um outro programa é o Prêmio Talentos da Maturidade. Criado em 1999, o prêmio estimula pessoas com mais de 60 anos a se expressarem artisticamente. São três categorias: literatura, artes plásticas e música. Segundo a consultora Laura Machado, “o programa valoriza o potencial criativo do idoso, dando visibilidade positiva à questão do envelhecimento no Brasil e contribuindo, assim, para a quebra de mitos e preconceitos”. Mais uma ação com foco em educação e cultura.

Além dessas ações, outras que merecem destaque são: a restauração de prédios e monumentos históricos, como a reforma do Cristo Redentor, no Rio de Janeiro, do colégio Rodrigues Alves em São Paulo e do parque do Ipiranga, onde se situa o Museu do Ipiranga e o Monumento à Independência, na capital paulista.

O Banco comumente apóia eventos culturais como foi o caso da exposição de Albert Eckhout, em 2002 e 2003, e esportivos, como o Troféu Cidade de São Paulo, prova de rua que comemora o aniversário de São Paulo, em 25 de janeiro.

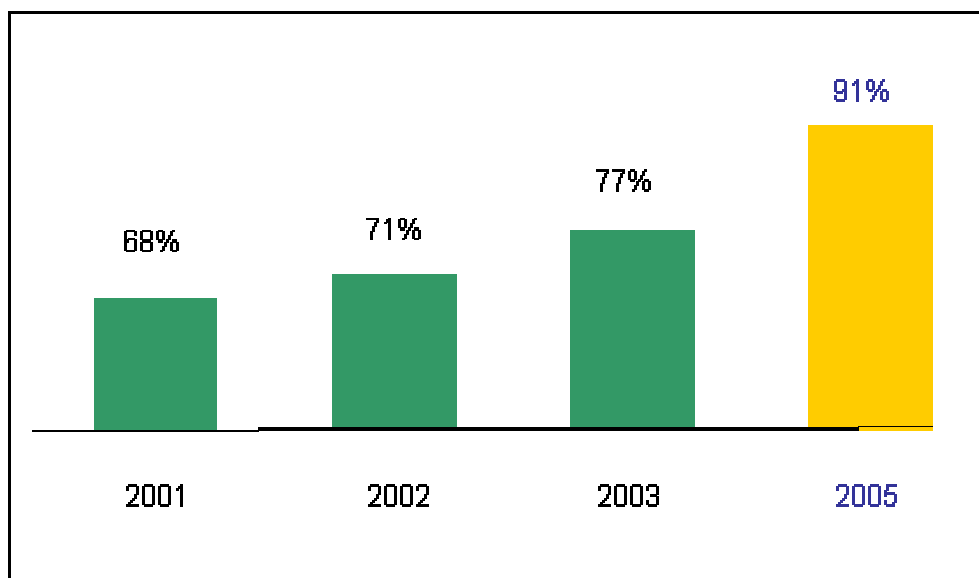
4.9. Indicadores

Medir os efeitos da postura socialmente responsável é algo bastante difícil de se fazer, já que exigiria um mecanismo de isolar os demais fatores para avaliar o efeito do atributo “socialmente responsável”.

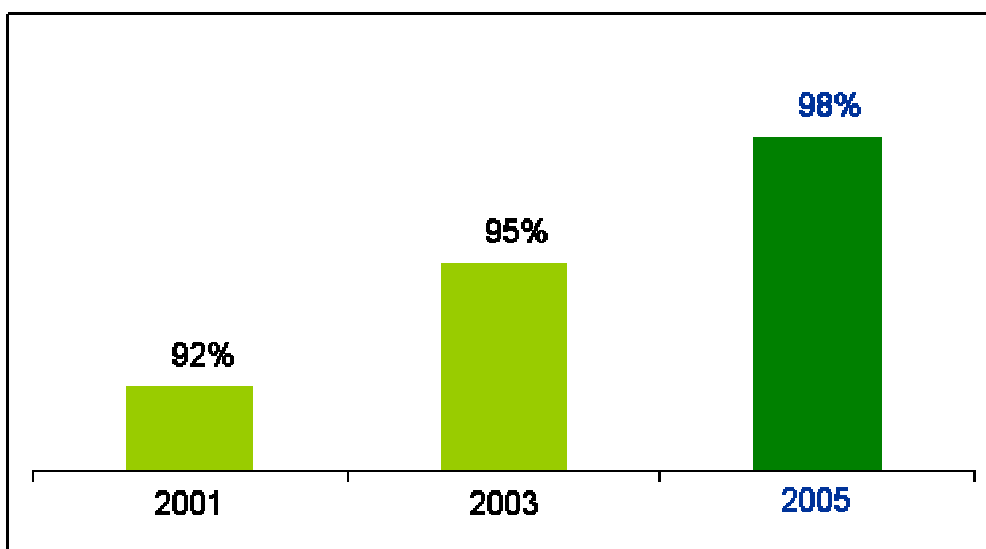
O Banco ABN AMRO Real, entretanto, não tem intenção de medir esse efeito isoladamente, visto que para ele a questão de sustentabilidade é encarada como o jeito de se fazer as coisas, ou seja, um meio e não um fim. A atividade-fim do Banco continua sendo a oferta de produtos e serviços de qualidade, com um bom atendimento e com o seu diferencial competitivo calcado na prestação do seu serviço em si.

Existem três esferas em que, de forma diluída em outros fatores, se mede o efeito do posicionamento socialmente responsável do Banco: o índice de satisfação e engajamento dos funcionários, a satisfação dos clientes e os prêmios de reconhecimento.

Quanto à satisfação dos funcionários, anualmente é feita uma pesquisa de clima organizacional que visa medir, entre outras coisas, o comprometimento e o engajamento dos funcionários. Os Quadros 4.12 e 4.13 abaixo mostram a porcentagem dos funcionários que se consideram engajados e orgulhosos de trabalhar no Banco, respectivamente. Percebe-se pelos gráficos que esses índices têm apresentado percentuais cada vez mais altos, o que expressa uma atitude cada vez mais positiva e de concordância, por parte dos funcionários, com a política do Banco.

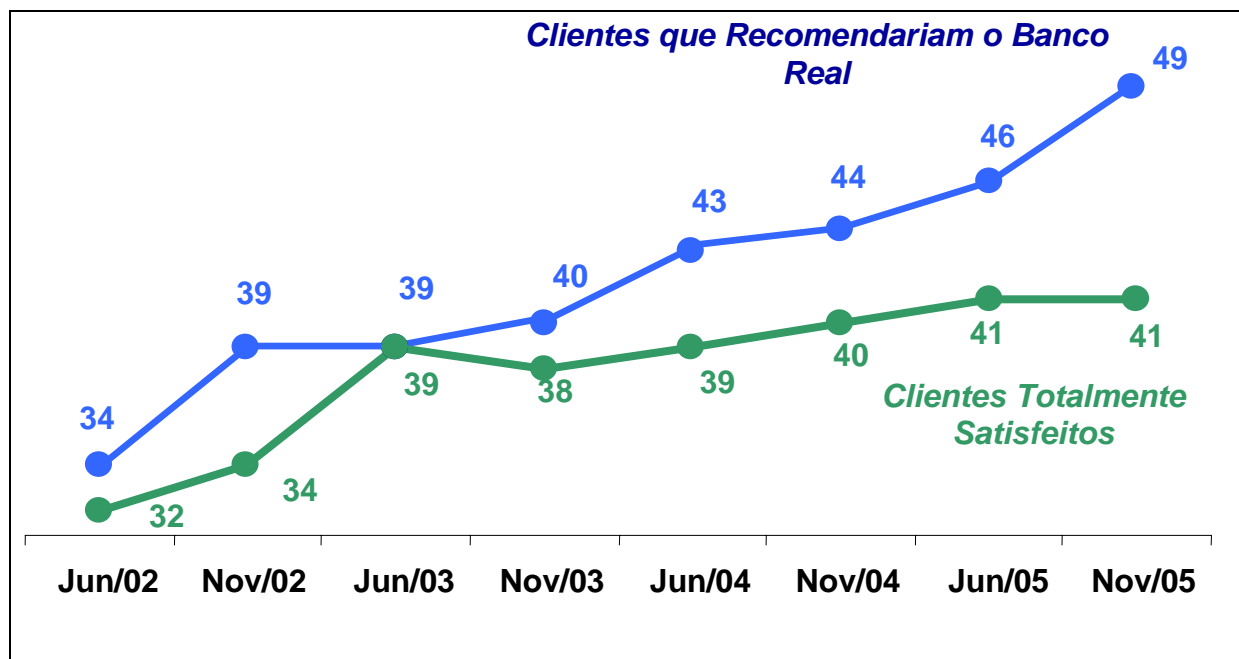


Quadro 4.12: Grau de engajamento dos funcionários com o Banco (adaptado de ABN AMRO Real, 2006)



Quadro 4.13: Grau de orgulho em trabalhar no Banco (adaptado de ABN AMRO Real, 2006)

Já em relação aos clientes, duas medidas são apresentadas pelo Banco como parâmetros para avaliar o efeito positivo do posicionamento socialmente responsável adotado. Uma delas é o percentual de clientes totalmente satisfeitos – aqueles que numa escala de satisfação entre 1 e 5 dão nota 5 para o Banco – e a outra é o percentual de clientes que recomendariam o Banco a outras pessoas. Vê-se que ambos os índices se encontram em evolução e se aproximando de 50% da base total de clientes. O Quadro 4.14 abaixo exhibe o resultado:



Quadro 4.14: Grau de satisfação total e recomendação do Banco por parte dos clientes (adaptado de ABN AMRO Real, 2006)

Além disso, uma pesquisa realizada pelo instituto Gallup em que se verifica a propensão de uma pessoa a abrir uma conta em cada um dos principais bancos em atuação, mostra que o ABN AMRO Real ocupa posição de destaque, o que evidencia um bom nível de simpatia por parte da sociedade.

Porém, vale ressaltar que, conforme disse o consultor Marcelo Torres, em entrevista para este estudo, o Banco tem consciência que não é o fato de seu posicionamento socialmente responsável que lhe dá esses índices e sim a oferta de produtos e serviços de qualidade, a preços justo, promovidos e entregues de forma adequada, ou seja, o composto de marketing todo funcionando. O diferencial da sustentabilidade entra como “algo a mais”, ou como diz a própria campanha institucional do Banco em veiculação na mídia desde maio de 2006, “mais que o básico”.

De todo jeito, há conhecimento na organização de que o cliente enxerga esse diferencial e para alguns segmentos ele acaba sendo significativo no momento de escolher um Banco para relacionar-se. Questionado sobre como tornar esse posicionamento uma vantagem competitiva sustentável, o entendimento do Banco é de que, até por agir com muita transparência, o Banco está vulnerável a ser copiado pela concorrência e é justamente isso que alimenta o desejo de estar sempre um passo a frente, ou seja, sempre inovando e evoluindo na

sua visão de sustentabilidade. Compare-se isso a qualquer outro produto bancário, como uma linha de financiamento ou um fundo de investimento que, da mesma forma, padece de ser copiado e por isso deve estar em constante evolução.

Por fim, o Banco tem sido reconhecido, nacional e internacionalmente, como um caso de sucesso ao aliar a visão de sustentabilidade à sua prática de negócio. Um exemplo significativo desse reconhecimento foi ter sido escolhido pela pesquisadora Rosabeth Moss Kanter como fonte para o desenvolvimento de um caso de ensino da Universidade de Harvard.

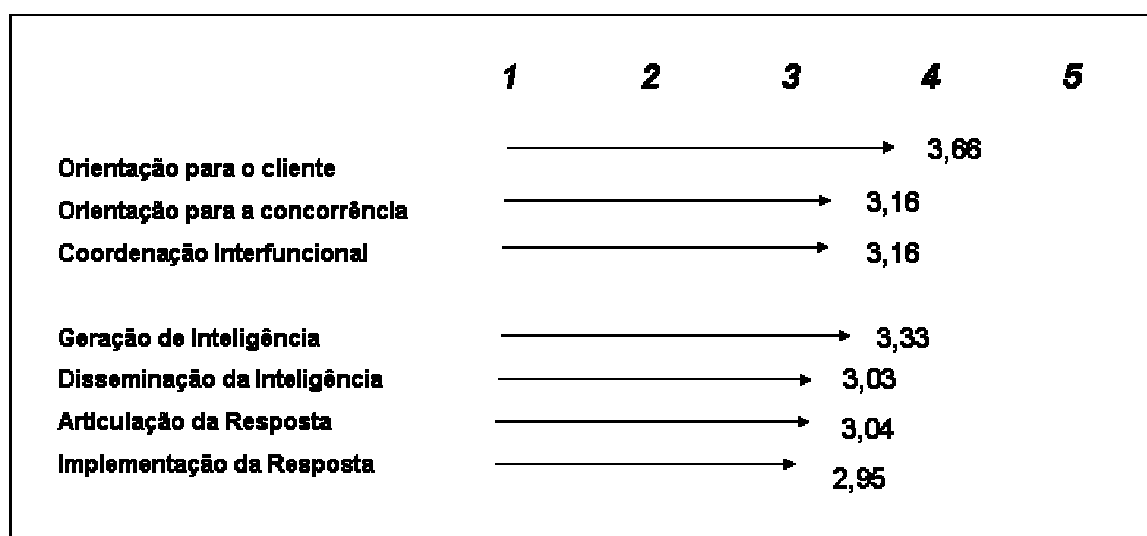
Abaixo, segue uma lista dos prêmios e demais reconhecimentos que o Banco tem ganhado nos últimos tempos:

- 4º ano consecutivo no Guia Exame das Melhores Empresas para Você Trabalhar (2005);
- 3º ano consecutivo como uma das melhores empresas para a mulher trabalhar (2005);
- Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa: único banco premiado em 2005 (categorias meio ambiente e relacionamento com fornecedores);
- Revista IstoÉ Dinheiro: 1º lugar em melhores práticas de gestão (2005);
- DCI: empresa mais lembrada como parceira pelas ONGs (2005);
- Prêmio “RH Cidadão 2005” (Revista Gestão RH): melhor programa de valorização da diversidade (2005);
- “Troféu ANID 2005”: prêmio pela inclusão de pessoas portadores de deficiência no ambiente de trabalho;
- Revista Você S/A: citado entre os melhores bancos para se investir (2005);
- Revista Carta Capital: 2º banco mais admirado (2004);
- Relatório de Sustentabilidade 2002/2003: escolhido entre os 100 melhores do mundo pela Sustainability, Standard & Poor’s e UNEP.

5. ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos dados coletados no estudo de caso realizado, podem-se tecer algumas conclusões que em conjunto visam debater a questão de pesquisa proposta neste estudo.

Em primeiro lugar, com base nos questionários respondidos por três executivos da organização, buscou-se avaliar o nível de orientação para o mercado da empresa escolhida. Com base nas respostas de cada um, elaborou-se o quadro abaixo, por meio de média aritmética das notas que foram atribuídas nos questionários, chegando-se aos seguintes valores:



Quadro 5.1: Média das respostas ao questionário de orientação para o mercado por subgrupo

Percebe-se que a empresa possui um nível razoável de orientação para o mercado, estando sempre, no geral, um pouco acima da média (nota 3) na opinião dos respondentes, o que representa um nível entre médio e alto de existência de tais práticas.

Conclui-se, portanto, que a organização concentra-se em gerar uma proposta de valor com base nas necessidades e desejos dos clientes e tendo como balizador desse processo o parâmetro do que é oferecido ao cliente pela concorrência.

Por outro lado, com base nos materiais coletados e nas entrevistas realizadas, pode-se concluir que o Banco ABN AMRO Real possui práticas societárias já desenvolvidas em sua atuação, prezando e estimulando dentro do seu poder de influência o conceito de sustentabilidade e envolvimento social. Uma prova dessa postura são os prêmios e reconhecimentos externos que a empresa tem recebido nos últimos anos, como os prêmios do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa.

O objetivo desse estudo está calcado em analisar a extrapolação da orientação para o mercado, a partir da análise de públicos interessados e do marketing societal para o marketing holístico. Para facilitar tal análise no caso, segue abaixo um quadro em que se separam algumas conclusões e evidências analisadas, com base no modelo teórico do marketing holístico apresentado na Fundamentação Teórica. Vale ressaltar que alguns pontos aparecem em mais de uma dimensão da figura abaixo e todos eles serão comentados na seqüência.



Quadro 5.2: As dimensões do marketing holístico no caso do ABN AMRO REAL.

5.1. Marketing de relacionamento

Algumas ações e fatos coletados no estudo de caso do Banco ABN AMRO Real são bastante direcionadas ao desenvolvimento e ao cultivo de relacionamento com diversos públicos interessados (clientes, fornecedores, clientes potenciais, sociedade, entre outros).

O posicionamento do banco – repetido várias vezes na entrevista com o consultor da área de educação e desenvolvimento sustentável durante as entrevistas de coleta de dados – de fazer parte da solução para o cliente e não do problema retrata bem essa postura. Ao envolver-se com o problema do cliente e se dispor a fazer parte da solução, o Banco está cultivando e, provavelmente dando uma maior longevidade a um relacionamento com algum outro público interessado. O caso do pólo de confecção de Caruaru representou bem essa questão, dado que ao invés de se retirar do problema, o Banco optou por gerar negócios que fossem interessantes para ele (inclusive para a sua imagem perante a sociedade) e solucionassem o problema daquela comunidade.

O mesmo pode-se dizer do projeto de cooptação dos fornecedores para que também trabalhem com práticas sustentáveis de gestão no seu dia-a-dia. Tal prática, além de ter como objetivo o estreitamento de relações entre o Banco e os seus fornecedores (marketing de relacionamento), também segue a linha da educação e conscientização, a qual é bastante disseminada pelo Banco, que procura sempre adotar uma postura de agente de transformação, modificando a mentalidade daqueles com quem se relaciona para fazer da postura sustentável uma prática comum.

A campanha institucional do Banco, veiculada em 2005 e 2006, traz o seguinte *slogan*: “Fazendo mais que o possível”. O objetivo dessa campanha é, entre outros, comunicar aos clientes e potenciais clientes, que o Banco está preocupado em entender suas necessidades e fazer além do comum – supõe-se que a concorrência faça apenas o tal “comum”. Essa é uma evidência da disposição do Banco em desenvolver um relacionamento mais próximo com os seus públicos.

Um outro caso que mostra o efeito do marketing de relacionamento e, ainda mais, da vantagem para o Banco em desenvolver um relacionamento ético e transparente é o que acontece com o produto Realmaster, produto que dá dez dias sem juros por mês para o cliente

utilizar o limite de cheque especial. Toda a comunicação do produto foi revista de modo a ficar claro que o benefício dos dez dias de isenção de encargos sobre a utilização do limite de cheque especial se aplica apenas caso sejam utilizados até dez dias no mês, e que, em caso de extrapolar-se essa quantidade de dias, os encargos corresponderiam a todo o período. Com grande probabilidade esse posicionamento transparente faz com que o banco fique blindado a possíveis ataques da mídia e na sociedade que questionem a idoneidade do produto.

A remodelação da área de Sugestões, Reclamações e Elogios que passou a adotar um novo conceito de central de atendimento, substituindo as frases feitas e passando uma sensação de impessoalidade para o cliente, para um atendimento que procura entender a necessidade e dialogar com ele é um outro indício de que o marketing de relacionamento foi adotado pela organização nesse processo de reposicionamento estratégico.

Além de todos esses fatos comentados, o alto e crescente índice de satisfação e recomendação dos clientes mostra que há uma boa aceitação de sua parte, o que favorece a continuidade desse modelo.

Observe-se que o relacionamento com todos esses públicos interessados pode favorecer que a organização possua um maior conhecimento do mercado em que atua e assim ter um maior monitoramento e responsividade a movimentos que comecem em agentes que não atuam diretamente com o Banco, mas que podem vir a afetá-lo no futuro. Esse movimento de antecipar eventuais mudanças nos gostos, preferências e tendências do cliente é positivo para complementar a orientação para o mercado da organização e, nesse caso, só é possível devido à atitude do Banco em considerar esses outros públicos interessados em sua postura estratégica.

5.2. Marketing integrado

Uma evidência que o caso dá sobre a necessidade de se ter as diversas ações e facetas de marketing integradas é a utilização do conceito do “tudo liga tudo” para o ambiente de marketing da organização, ou seja, não pode haver, por exemplo, uma promoção de vendas que enfatize a questão da sustentabilidade se os produtos não acompanharem tal posicionamento.

Um exemplo que retrata bem a necessidade de as atividades e ações estarem integradas foi a experiência vivida quando da tentativa de lançar, pela primeira vez, uma campanha publicitária que foi ao ar em 2004 e que incentivava a adoção da coleta seletiva e reciclagem de lixo. Na ocasião, o Banco não possuía tais práticas, não havendo internamente o processo de coleta seletiva implantado. Seguindo o conceito do marketing integrado, o Banco optou por represar a campanha enquanto não estivesse totalmente alinhado com a prática que a peça publicitária buscava estimular. Além disso, o que motivou a veiculação dessa peça foi o fato de o Banco, reforçando o conceito de integração, possuir uma linha de crédito com condições especiais destinada a financiar projetos de reciclagem e coleta seletiva de lixo.

Além dessa linha de crédito especial para fomento a projetos de reciclagem e coleta seletiva de lixo, conforme foi apresentado no capítulo anterior, uma família de produtos, denominada financiamentos socioambientais, foi desenvolvida especialmente para atender projetos como esses, que estimulassem o desenvolvimento social e ambiental sustentável.

Um caso aqui relatado foi a adoção do uso de papel reciclado em larga escala na organização, que para tornar-se viável e factível demandou uma parceria entre o Banco, uma empresa de papel e celulose e uma cooperativa de catadores de papel que juntos desenvolveram o papel sulfite reciclado a ser utilizado pelo Banco.

Esse é um caso de bastante sucesso, pois a partir disso, várias outras empresas e pessoas passaram a utilizar esse mesmo papel, o que produziu uma quebra de paradigmas nos consumidores, elucidando bem o papel do Banco como educador e promotor de conscientização.

A integração das várias atividades e ações de marketing reforça e dá credibilidade ao posicionamento adotado pela organização, pois transmite a todos os públicos interessados a noção de unidade e coerência, além de contribuir para a formação e consolidação da imagem corporativa.

5.3. Marketing interno

Pela análise do caso, pode-se verificar que trabalhar o público interno e fazer com que ele incorpore o posicionamento e a filosofia de trabalho adotada pelo Banco é de vital importância para o sucesso desse modelo de atuação.

Pelos dados relatados, pode-se perceber que o Banco ABN AMRO Real compactua dessa crença e, portanto, tem desenvolvido um conjunto de ações que têm por objetivo a educação e conscientização dos funcionários da importância de se considerarem aspectos sociais e de sustentabilidade no dia-a-dia de suas atividades.

O item educação e conscientização aparece em vários momentos dessa análise e não é à toa. Segundo dados coletados durante o estudo de caso, o Banco tem isso como foco e a transformação da extinta Diretoria de Responsabilidade Social em Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável corrobora essa impressão. Um dos passos, nessa linha, são as “Oficinas de Sustentabilidade”, treinamentos de um dia, destinados a todos os funcionários e que visa esclarecer a todos o que é ser e como praticar a sustentabilidade.

Uma das formas de se envolver o público interno nesse processo é por meio do voluntariado e o incentivo a essa prática é algo bastante disseminado dentro do Banco ABN AMRO Real. Como foi descrito, há um programa de voluntariado apoiado pelo Banco (Projeto Escola Brasil) em que participam cerca de 10% dos funcionários da instituição.

Outro ponto trazido pelo estudo do caso foi a aplicação de várias práticas incentivadas pelo Banco dentro da própria instituição. O programa de ecoeficiência é prova disso. Estimula-se que os funcionários sejam racionais no uso de recursos e materiais dentro da organização, evitando o desperdício.

Por fim, o que se vê é que a mudança de cultura necessária para se absorver um novo posicionamento exige que haja comprometimento e alinhamento por parte do público interno. O exemplo da reestruturação da área de Sugestões, Reclamações e Elogios é um exemplo de como a estrutura organizacional deve ser coerente com esse posicionamento. Além disso, as pesquisas de satisfação interna (clima organizacional) que mostram um alto grau de engajamento e orgulho em trabalhar no Banco, por parte dos funcionários, refletem que a

organização tem investido em marketing interno e que tem promovido ações que favorecem o surgimento dessa unidade.

5.4. Marketing socialmente responsável

O quarto pilar do marketing holístico, o marketing socialmente responsável, pode ser visto na atuação do Banco ABN AMRO Real por meio de várias ações.

Uma primeira análise pode ser feita levando em conta tudo o que foi desenvolvido ou alterado em seus produtos e serviços para incluir esse valor em suas ações. A criação e aplicação do questionário de risco socioambiental ilustra essa afirmação. Ao incluir no processo de análise de risco e crédito dos clientes pessoa jurídica um questionário que avalia as ameaças que o exercício da atividade dessas organizações pode proporcionar ao ambiente e à sociedade, o Banco está sendo responsável na sua atividade, já que estará financiando projetos e empresas que se relacionam de maneira positiva com o meio ambiente e a sociedade.

O mesmo pode-se dizer do Microcrédito, já que esse produto tem por objetivo fornecer crédito para pessoas que comumente teriam dificuldade de acesso a crédito, mas que, a partir do momento que têm acesso a esse crédito, podem se desenvolver, prosperar e ter sua qualidade de vida – e potencial de consumo – aumentados.

O caso do pólo de confecções da cidade de Caruaru, igualmente, é um exemplo de como o Banco se envolve em negócios de forma responsável, nesse caso, colaborando com a adequação do pólo aos padrões ambientais impostos pelas autoridades governamentais. Da mesma forma, a rede e as parcerias que foram construídas para o desenvolvimento do papel Reciclato, em que o Banco teve um papel bastante decisivo, são mostras de que o Banco olha para a questão da sustentabilidade, respeitando-a e gerando negócios a partir dela.

A adoção do marketing socialmente responsável também é praticada em ações que não envolvem diretamente negócios com os clientes, mas que, indiretamente são percebidas e podem favorecer o surgimento de negócios com eles. A preocupação com a acessibilidade e com a diversidade evidenciam isso, transmitindo para os clientes uma sensibilidade por parte

do Banco com questões que, geralmente, são desprezadas ou ao menos desconsideradas pela maioria das empresas.

Esse mesmo pensamento se aplica aos projetos sociais que o Banco apóia, como o Projeto Escola ou o Amigo Real. Essas ações sociais reforçam para o consumidor a idéia de que o Banco é um agente de transformação e elemento ativo na sociedade.

Por fim, vê-se que a idéia do “tudo liga tudo” sintetiza bem a forma de atuação e a abordagem dada pela organização para a questão do marketing socialmente responsável e a educação e a conscientização de todos os públicos interessados é o grande alvo dessa estratégia.

6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Concluído o trabalho de pesquisa, pôde se perceber que estudar a incorporação de temas sociais à orientação para o mercado, resultando no conceito de marketing holístico, foi de considerável relevância para o entendimento de possíveis relações entre os temas, e, principalmente, para estimular a reflexão sobre como o modelo de filosofia administrativa orientação para o mercado pode estar num momento de evolução para um novo modelo de orientação – o marketing holístico – resultando em quebra de paradigmas e mudança na postura de ação empresarial, incluindo, nessa nova abordagem, a consideração de outros públicos interessados, além de clientes e concorrentes.

A partir disso, a revisão bibliográfica e o estudo de caso realizados permitiram que fosse explorada a temática da orientação para o mercado em contraponto com o novo conceito de marketing holístico proposto por Kotler e Keller (2005), buscando refletir e verificar, em um caso prático, como o marketing holístico, agregado de outros conceitos predecessores, aqui também abordados, como o marketing societal, a responsabilidade social corporativa, a análise de públicos interessados e toda a discussão sobre sustentabilidade, pode se mostrar como uma evolução do modelo de orientação para o mercado.

Pelo que foi visto neste estudo, os temas têm algumas zonas de contato, já que ambos têm como premissa a oferta de valor superior ao cliente. A partir dessa premissa, percebe-se que muitos conceitos presentes no modelo de orientação para o mercado também estão no caso do marketing holístico. Exemplo disso é o enfoque em relacionamento com o cliente, o constante monitoramento do ambiente, a visão estratégica e o desenvolvimento de uma cultura interna que suporte a estratégia definida.

O fato de o caso escolhido ser de uma empresa do setor bancário-financeiro corrobora a idéia de que conceitos societais podem ser praticados em mercados altamente competitivos e nos quais a geração de valor para o acionista é uma condição prioritária do negócio. A revisão da literatura apresentou alguns relatos apontando que essa convivência poderia não ser possível, mas o caso mostrou o oposto: que é possível para uma organização, participante de um mercado altamente competitivo, desenvolver práticas societais.

Além disso, uma importante constatação do estudo foi verificar o quanto o resultado da organização melhorou, tanto em resultado financeiro como em fidelização e satisfação dos clientes e engajamento dos funcionários.

Outro ponto interessante que o caso mostrou foi o papel que as organizações (principalmente as grandes) possuem de agente de transformação social e cultural. O caso do papel sulfite feito de material reciclado que foi desenvolvido em parceria entre o Banco, uma empresa de papel e celulose e uma cooperativa de catadores de papel é uma boa evidência disso. Inicialmente projetado para atender o Banco, o papel caiu no gosto popular rapidamente e hoje é utilizado por várias outras empresas e pessoas que, assim como o Banco ABN AMRO Real desenvolveram a consciência ecológica e buscam, ao consumir papel, ser ambientalmente e socialmente responsáveis.

Foi observado que esse posicionamento, também, exige da organização uma prontidão e rapidez na resposta às ações dos concorrentes, já que analisando a comunicação dos bancos que concorrem mais diretamente com o ABN AMRO Real percebe-se que alguns estão adotando critérios de sustentabilidade em suas estratégias. Isso exige do ABN AMRO Real um posicionamento de vanguarda e bastante velocidade em estar sempre “um passo à frente”, e pelo que o estudo do caso mostrou, essa velocidade e posição de vanguarda só são possíveis com a conscientização e criação de cultura interna que tenha esses valores arraigados, para que sejam parte automática da resposta do Banco à concorrência e, além disso, que isso seja percebido como valor pelo cliente.

Algumas limitações circundam este trabalho. Primeiramente, o fato de o marketing holístico ser um tema bastante emergente e que carece de literatura e produção científica fez com que o pesquisador tivesse que se ater a apenas um modelo conceitual.

Uma outra limitação é própria da metodologia de pesquisa adotada, o estudo de caso. Por ser uma pesquisa qualitativa, as conclusões tiradas aplicam-se diretamente apenas ao caso, não podendo ser generalizadas para outras organizações e outros contextos.

Entretanto, daí sai uma recomendação para estudos futuros, que é, justamente, verificar num contexto mais abrangente, utilizando-se de mais casos de um mesmo setor ou então casos de setores distintos, como se dá a convivência entre esses dois constructos e principalmente o reflexo da adoção do marketing holístico no resultado da organização.

Uma outra recomendação de estudo futuro é analisar a temática sob a perspectiva do consumidor, procurando verificar como a existência de práticas sociais e do marketing socialmente responsável influencia o comportamento e o processo de tomada de decisão e fidelização do consumidor.

7. REFERÊNCIAS

AAKER, D.A.; DAY, G.S. *Consumerism: search for the consumer interest*. 4th ed. New York, The Free Press, 1982.

ALVES, E.A. *Dimensões da Responsabilidade Social da Empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen*. RAUSP - Revista de Administração da USP. Volume 38, Nº 1, jan/mar, São Paulo, 2003, p. 37-45.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Code of Ethics*. In: KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2004.

BANCO ABN AMRO REAL. Disponível em <http://www.bancoreal.com.br>. Acesso em 14/05/2006.

_____. *Relatório de Sustentabilidade: Valores Humanos e Econômicos, Juntos*. São Paulo, 2005.

_____. *Sustentabilidade: Educação e Desenvolvimento Sustentável*. São Paulo, 2006.

BELL, M.L.; EMORY, C.W. *The faltering marketing concept*. Journal of Marketing, Oct/Dec, 1971, p. 37-42.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (BSR). Social Responsibility. [S.I.]: Disponível em: <http://www.bsr.org>. Acesso em 14/02/2005.

CAMPOMAR, M.C. *Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração*. RAUSP - Revista de Administração da USP. Volume 26, Nº 3, jul/set, São Paulo, 1991, p. 95-97.

CHANDLER, A.D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge : M.I.T. Press, 1962.

COOPER, D.; SCHINDLER, F. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA FILHO, B.A.; TOLEDO, G.L. *Marketing Estratégico e a Criação de Unidade de Negócios*. Caderno de Pesquisas em Administração da USP. Volume 1, Nº 10, jul/set, São Paulo, 1999, p. 42-55

COUTINHO, R.B.G.; MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A. *Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: Arcabouço Analítico para Auxiliar sua Implementação em Empresas no Brasil*. RAC - Revista de Administração Contemporânea. Volume 6, Nº 3, set/dez./2002, São Paulo, p. 75-96.

CRANE, A.; DESMOND, J. *Societal Marketing and Morality*. European Journal of Marketing, May/Jun, 2002, p. 548-569.

CRAVENS, D.W. *Strategic Marketing*. Illinois: Richard. D. Irwin, Inc., 1994, 4th ed.

CZINKOTA, M. et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

DAY, G.S. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. *The capabilities of market-driven organizations*. Journal of Marketing, Oct/1994, p. 37-52.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. *Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis*. Journal of Marketing, Jan/1993, p. 23-37.

DRUCKER, P.F. *As fronteiras da Administração*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1989.

EISENHARDT, K.M. *Building theories from case study research..* The Academy of Management Review, Oct/1989, p. 532-550.

EL-ANSARY, A. *Towards a Definition of Social and Societal Marketing*. Journal of Academy of Marketing Science, Spring/1974, p. 316-321.

FELDMAN, L.P. *Societal Adaptation: A New Challenge for Marketing*. Journal of Marketing, Jul/Sep, 1971, p. 54-60.

FERREL, O.C.; FRAEDRICK, J., FERREL, L. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2001.

FISCHER, R.M. *A Responsabilidade pelo Desenvolvimento*. Texto de Apoio à Prova de Erudição do Concurso para Provimento do Cargo de Professor Titular do Departamento de Administração da FEA/USP, São Paulo, 2003.

FRIEDMAN, M. *The social responsibility of business is increase its profits*. New York Times Magazine, New York, 1970.

GRAJEW, O. *Responsabilidade social deve ser levada a sério*. Valor Econômico, 03/09/2002, p. A-12.

GUROVITZ, H.; BLECHER, N. *O Estigma do Lucro*. Revista Exame, São Paulo, n. 39, ed. 839, p. 20-25, 2005.

HARRISON, J. S. *Administração Estratégica de Recursos*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

HART, S.L.; MILSTEIN, M.B. *Criando valor sustentável*. RAE Executivo, Volume 3, Nº 2, p 65-78, São Paulo, 2004.

IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 02 nov 2004.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Acesso em 14/02/2005.

_____. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Acesso em 11/10/2005.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. Journal of Marketing, July/1993, p. 53-70.

KANGUN, N. *Societal Issues in the Marketing Curriculum: an Optimistic Assessment*. Journal of Marketing, Apr/1973, p. 60-63.

KANTER, R.M.; PINHO, R.R. *ABN AMEO REAL: Banking on Sustainability*. Harvard Business School, Oct/2005, p. 1-24.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. *Market Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications*. Journal of Marketing, Apr/1990, p. 1-18.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J.; KUMAR, A. *MARKOR: A Measure of Market Orientation*. Journal of Marketing Research, Nov/1993, p. 467-477.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000.

_____. *Competitividade e caráter cívico*. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Ed. Futura, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de Marketing*. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2005.

KROGH, G.V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a Criação do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

LAFFERTY, B.A.; HULT, T.M.. *A synthesis of contemporary market orientation perspectives*. European Journal of Marketing. Vol. 35, Iss 1/2, 2001, p. 92-109.

LAKATOS. E.M.; MARCONI, M. de A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Ed. Atlas, 2 ed., 1991.

LAMBIN, J.J. *Marketing Estratégico*. Lisboa: Ed. McGraw-Hill, 2000.

MACHADO FILHO, C.A.P. *Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos*. 2002. Tese (Doutorado em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MACHADO FILHO, C.A.P.; ZYLBERSZTAJN, D. *A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações*. RAUSP - Revista de Administração da USP. Volume 39, Nº 3, jul/set, São Paulo, 2004, p. 242-254.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C. *Corporate Social Responsibility and Marketing: an Integrative Framework*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 32, 2004, p. 3-19.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C.; HULT, G.T.M. *Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 27, Fall/1999, p. 455-469.

MAIGNAN, I.; McALISTER, D.T. *Socially Responsible Organizational Buying: How Can Stakeholders Dictate Purchasing Policies?* Journal of the Macromarketing. Vol. 23, Dec/2003, p. 78-89.

MARQUES, A.M.A.; COELHO, A.F.M.; *O Impacto de uma Estratégia Relacional na Orientação para o Mercado das Empresas Portuguesas*. Anais do 27º ENANPAD, 2003, CD-ROM.

MARTINS, G.A. *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing: Edição Compacta*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001,

MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

McCARTHY, E. J. *Marketing*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1982.

MELO NETO, F.P.; BRENNAND, J.M. *Empresas Socialmente Sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2004.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, Oct/1990, p.20-35.

OHMAE, K. *O Estrategista em Ação*. São Paulo, Ed. Pioneira, 1985.

PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H.; *Orientação para o Mercado, Porte Empresarial e Performance: um estudo longitudinal no setor Eletro-Eletrônico do Brasil*. Anais do 27º ENANPAD, 2003, CD-ROM.

PINTO, M.R.; LARA, J.E. *A Cidadania Corporativa como uma Orientação de Marketing: Um Estudo no Varejo*. RAE- Revista de Administração de Empresas EAESP/FGV. Volume 44, Edição Especial Minas Gerais, São Paulo, 2004, p. 48-60.

PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. *A vantagem competitiva da filantropia corporativa*. Harvard Business Review, Dez/2002, p. 43-54.

PORTER, M.E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *The core competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May/June, 1990, p.79-91.

PRAHALAD, C.K.; HART, S.L. *The fortune at the bottom of the pyramid*. Harvard Strategy and Business, n. 26, Jan/Mar, 2002, p.54-67.

RIES, A.; TROUT, J. *Positioning: the battle for your mind*. Nova York: Warner Books, 1982.

SHAPIRO, B. P. *What the Hell is Market Orientated?* Harvard Business Review, Nov/1988, p. 119-125.

SHETH, J.N.; GARDNER, D.M. *History of Marketing Thought: an Update*. In: BROWN, S.W.; FISK, R.P., *Marketing Theory: Distinguished Contributions*, John Wiley & Sons, Inc., 1984.

SILVEIRA, A.M.; YOSHINAGA, C.E.; BORBA, P.R.F. *Crítica à Teoria dos Stakeholders como Função-Objetivo Corporativa*. Caderno de Pesquisas em Administração da USP. Volume 12, Nº 1, jan/mar, São Paulo, 2005, p. 33-42.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C.. *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?* Journal of Marketing, Jan/1994, p.46-55.

TOLEDO, G.L.; AMIGO, R.J.R. *Orientação de Mercado e Competitividade em Mercados Industriais*. Caderno de Pesquisas em Administração da USP. Volume 1, Nº 10, jul/set, São Paulo, 1999, p. 64-76.

TOLEDO, G.L.; HEMZO, M.A. *O Processo de Posicionamento e o Marketing Estratégico*. Anais do 15º ENANPAD, Salvador, 1991, p. 11-25.

TOLEDO, G.L.; OVALLE, I.I. *Estatística Básica*. São Paulo: Atlas, 1988.

TOLEDO, G.L.; SANTOS, D.G. *A responsabilidade social do marketing*. RAUSP - Revista de Administração da USP. Volume 14, Nº 1, jan/mar, São Paulo, 1979.

URDAN, F.T. *Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho: um Estudo Longitudinal de um Grupo de Concessionárias de Veículos*. 1999. Tese (Doutorado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

URDAN, A.T.; ZUÑIGA, M.K.H. *O Consumidor Recompensa o Comportamento Ético Empresarial?* Anais do 25º ENANPAD, 2001, CD-ROM.

VAVRA, T.G., *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

WEBSTER, F.E. Jr. *Defining the new marketing concept*. Marketing Management Chicago. Vol. 2, Iss. 4, 1994 p. 22-31.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S.B. *A Moderna Estratégia nas Empresas e o Velho Planejamento Estratégico*. RAE Light - Revista de Administração de Empresas EAESP/FGV. Volume 2, Nº 5, p 22-26, São Paulo, 1995.

8. APÊNDICES

8.1. APÊNDICE I - Protocolo do estudo de caso

8.1.1. Introdução ao estudo de caso e objetivo do protocolo

Este estudo de caso tem por objetivo analisar, na organização escolhida, como se dá a relação entre o enfoque societal de marketing e a análise dos públicos interessados e a orientação para o mercado. Para tal, por meio deste instrumento de pesquisa (o protocolo do estudo de caso), buscar-se-á obter informações sobre como a organização coordena suas ações e como integra esses constructos, de modo a fornecer dados para a análise do pesquisador, que pretende a partir daí responder à pergunta norteadora desta dissertação.

8.1.2. Procedimentos da coleta de dados

A coleta de dados será feita de maneira secundária (por meio de documentos e demais materiais cedidos pela organização estudada) e primária, com entrevistas semi-estruturadas a serem feitas com as pessoas indicadas pelo superintendente de educação e desenvolvimento sustentável da organização. O contato inicial está sendo feito com essa área, pois é aquela que, na visão do pesquisador, tem maiores condições de fornecer os dados e informações necessárias para a realização deste estudo.

8.1.3. Esboço do relatório do estudo de caso.

Como resultado do estudo de caso, espera-se um relatório analítico que, sobretudo, responda à questão norteadora da dissertação e esteja estruturado da seguinte forma:

- a) Histórico geral da organização;
- b) Processo de mudança: o que fez com que ela passasse a adotar a orientação societal de marketing e a análise de públicos interessados;
- c) Quais foram os públicos interessados identificados e por quê;
- d) Como é o relacionamento e monitoramento desses públicos interessados;
- e) Pensando e agindo societalmente
- f) Experiências e ações praticadas e vividas;
- g) Geração de negócios, indicadores de desempenho e resultado da organização que podem refletir o efeito do posicionamento societal da organização;
- h) Análise da integração da análise de públicos interessados e do marketing societal à orientação para o mercado da organização.

8.1.4. Roteiro de questões para obtenção dos dados e informações necessárias

Abaixo, segue uma lista de tópicos e questões importantes de serem levantados junto à organização que serve de caso para esse estudo. Vale ressaltar que alguns desses tópicos e questões poderão ser obtidos via material secundário, enquanto outros mais específicos serão abordados em entrevistas semi-estruturadas, conforme explanado na seção “Aspectos metodológicos do estudo empírico”.

Optou-se por dividir os tópicos e questões em blocos de assuntos relacionados com o esboço do relatório de conclusão do caso, para assim, facilitar a análise dos dados pelo pesquisador.

a) Histórico geral da organização;

- a.1) Origem e história da organização;
- a.2) Tipo de produto e/ou serviço (ramo de atuação);
- a.3) Público-alvo;
- a.4) Porte (tamanho, número de funcionários etc);
- a.5) Missão e visão;

a.6) Quais os valores centrais da organização?

b) Processo de mudança: o que fez com que ela passasse a adotar a orientação societal de marketing e a análise de públicos interessados;

b.1) O que foi identificado como valorizado pelo cliente em uma organização atuante nesse setor e que tipo de prática societal pode colaborar para a formação dessa identidade? (o que motivou a mudança);

b.2) Qual o objetivo da organização ao posicionar-se com socialmente responsável?

b.3) Como foi a mudança para o público interno da organização? Houve apoio ou resistência?

b.4) Quais as maiores dificuldades enfrentadas nesse processo?

c) Quais foram os públicos interessados identificados e por quê;

c.1) Quais os PIs identificados e qual a relevância de cada um para a organização?

c.2) Há organizações ambientalistas que interagem com a organização? Como se dá essa interação?

c.3) Como a organização define seu escopo de atuação social?

d) Como é o relacionamento e monitoramento desses públicos interessados;

d.1) Como é feita a comunicação de informações referentes a produtos para o público em geral (clientes e não-clientes)? De forma totalmente transparente ou algumas informações negativas (ex: juros ou características limitantes do produto) são omitidas?

d.2) Ser mais transparente, implica em a concorrência ter mais acesso a suas definições estratégicas? Qual o risco? Como isso é tratado? Opta-se por correr o risco sempre ou depende?

d.3) Que aspectos são relevantes na contratação de um fornecedor?

d.4) Qual a relação dos valores da organização com a sociedade e com a competitividade?

d.5) Quais as ferramentas e mecanismos utilizados para monitorar os PIs?

e) Pensando e agindo societalmente

e.1) Segue-se normas internacionais de governança corporativa e responsabilidade social (por exemplo: AA1000 e SA8000)?

e.2) Como a organização contribui para o desenvolvimento ambiental sustentável?

e.3) Os contratos e demais documentos de interesse do cliente são redigidos de forma a facilitar a compreensão deste?

e.4) Há alguma diretriz para a montagem das campanhas publicitárias?

e.5) Quais causas a organização mais frequentemente apóia? Por que essas causas são mais apoiadas?

f) Experiências e ações praticadas e vividas;

f.1) Houve algum negócio que não foi fechado por não apresentar os requisitos mínimos de sustentabilidade exigidos? Qual o impacto disso no resultado geral da empresa?

f.2) Há algum caso em que um contrato com fornecedor foi rescindido por este não cumprir com aspectos societais? Por que houve essa rescisão?

f.3) O que é ou o que faz um cliente não-desejado? Quais características são verificadas no momento em que uma pessoa ou empresa deseja se tornar cliente e que podem fazer com que o cliente seja rejeitado?

f.4) Quem é o indivíduo que não quer ser cliente dessa organização?

g) Geração de negócios, indicadores de desempenho e resultado da organização que podem refletir o efeito do posicionamento societal da organização;

g.1) Em que isso impacta na relação com os clientes?

g.2) Foram desenvolvidos produtos ou serviços a partir de dados ligados ao meio ambiente?

g.3) Quais os benefícios sentidos, em termos de negócio, em ter uma postura ambientalmente responsável?

g.4) Procedimentos de critério na escolha dos fornecedores são perceptíveis para o cliente? Se sim, como isso influencia sua tomada de decisão?

g.5) Em que sentido as práticas de responsabilidade social da organização podem contribuir para a conquista e fidelização dos clientes pessoa física? E dos clientes pessoa jurídica?

g.6) Quais *insights* de negócios surgiram a partir do momento que a organização ampliou sua visão e passou a ter práticas societais de atuação?

g.7) Qual a diferença na percepção de valor e na satisfação do cliente da sua organização e do cliente da concorrência, ou seja, qual o efeito desse posicionamento?

g.8) Qual a contribuição desse modelo de negócio para o resultado e desempenho da organização? Como isso é mensurado?

g.9) Qual é o retorno esperado das ações sociais patrocinadas ou apoiadas pela organização?

g.10) Qual a contribuição que a organização entende dar com o seu trabalho para a sociedade?

h) Análise da integração da análise de públicos interessados e do marketing societal à orientação para o mercado da organização.

Mostrar o outro lado : não adianta ser solto do negócio

Mostrar caso onde tomada de decisão é diferente quando olha só cliente + concorrente e quando olha mais coisas (ver resultado disso).

9. ANEXOS

9.1. ANEXO I - Escala de Orientação para o Mercado de Narver e Slater (1990).

Adaptado da versão traduzida de URDAN (1999, p.271)

Atribua para cada frase, uma nota de 1 a 5, onde 1 significa pouca concordância e 5 muita concordância:

Orientação para o cliente	1	2	3	4	5
1. Os objetivos da nossa empresa direcionam-se primeiramente para a satisfação do cliente.					
2. Nós monitoramos constantemente nosso grau de compromisso e orientação em satisfazer as necessidades do cliente.					
3. Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada na compreensão que temos sobre as necessidades do cliente.					
4. Nossas estratégias de negócio são direcionadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para o cliente.					
5. Nós medimos a satisfação do cliente sistemática e frequentemente.					
6. Nós damos muita atenção ao serviço pós-venda.					
Orientação para a concorrência	1	2	3	4	5
1. Nossa pessoal de venda compartilha com as demais áreas dentro da empresa informações sobre as estratégias de nossos concorrentes.					
2. Nós respondemos rapidamente às ações da concorrência que podem nos ameaçar.					
3. A alta gerência discute regularmente os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.					
4. Nós selecionamos os clientes que serviremos com base em nossas vantagens competitivas.					
Coordenação interfuncional	1	2	3	4	5
1. A alta gerência da nossa empresa, de todas as funções, visita com regularidade nossos clientes atuais e os clientes potenciais.					
2. Nós trocamos livremente entre os departamentos informações sobre boas e más experiências ocorridas com os clientes.					
3. Todas as nossas áreas funcionais (como marketing, vendas, produção, financeira etc) são integradas para o atendimento das necessidades de nossos clientes-alvo.					
4. Todos os nossos gerentes compreendem como todas as pessoas em nossa empresa podem contribuir na criação de valor para o cliente.					

9.2. ANEXO II - Escala Markor de Orientação para o Mercado (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).

Adaptado pelo autor

Atribua para cada frase, uma nota de 1 a 5, onde 1 significa pouca concordância e 5 muita concordância:

Geração de Inteligência de Mercado	1	2	3	4	5
1. Nessa empresa, nós reunimo-nos com os clientes pelo menos uma vez por ano a fim de identificar quais produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.					
2. Funcionários da nossa área de produção interagem com os clientes com o objetivo de aprender como servi-los melhor.					
3. Nessa empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado.					
4. Nós somos lentos em identificar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes.					
5. Nós pesquisamos nossos clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.					
6. Nós, frequentemente, mantemos contato ou realizamos pesquisas junto às pessoas ou empresas que podem influenciar as decisões de compra tomadas pelos nossos clientes.					
7. Nós coletamos informações sobre o nosso setor utilizando meios informais como almoços com pessoas do setor e conversas com parceiros de negócio.					
8. Na nossa empresa as informações sobre os concorrentes são geradas de modo independente pelos vários departamentos.					
9. Nós somos lentos em identificar mudanças fundamentais em nosso setor (na concorrência, tecnológicas e na legislação, por exemplo).					
10. Nós, periodicamente, avaliamos o impacto que as mudanças no ambiente (legislação, por exemplo), poderão gerar em nossos clientes.					
Disseminação da Inteligência de Mercado	1	2	3	4	5
1. Nessa empresa ocorrem muitos contatos informais entre os funcionários quando são discutidas as estratégias ou táticas de nossos concorrentes.					

2. Nós realizamos reuniões entre os departamentos pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e os desenvolvimentos de mercado.					
3. As pessoas de marketing da nossa empresa empregam seu tempo discutindo com os outros departamentos as necessidades futuras dos clientes.					
4. Na empresa frequentemente circulam documentos (relatórios e <i>newsletters</i> , por exemplo) com informações sobre nossos clientes.					
5. Quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente ou mercado, toda a empresa fica sabendo rapidamente o ocorrido.					
6. Dados sobre a satisfação do cliente são regularmente disseminados em todos os níveis da empresa.					
7. Existe comunicação mínima entre as áreas de marketing e de produção a respeito dos desenvolvimentos de mercado.					
8. Quando um departamento descobre alguma coisa importante sobre os concorrentes, ele é lento em alertar as demais áreas.					
Articulação da Resposta à Inteligência de Mercado	1	2	3	4	5
1. Nós demoramos uma eternidade decidindo como responder a uma mudança de preço feita pela concorrência.					
2. Princípios de segmentação de mercado direcionam o esforço de desenvolvimento de novos produtos nesta empresa.					
3. Por uma razão ou outra nós tendemos a ignorar as mudanças nas necessidades dos clientes em relação aos nossos produtos ou serviços.					
4. Regularmente nós revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produtos para garantir que eles estejam alinhados com os desejos do cliente.					
5. Nossos planos de negócios são dirigidos mais por avanços tecnológicos do que por pesquisas de mercado.					
6. Os vários departamentos reúnem-se periodicamente a fim de planejar respostas às mudanças que ocorrem no nosso ambiente de negócios.					
7. As linhas de produtos que vendemos são o resultado mais de questões políticas dentro da empresa do que das reais necessidades de mercado.					
Implementação da Resposta à Inteligência de Mercado	1	2	3	4	5
1. Se um concorrente importante lançasse uma grande campanha de marketing direcionada aos nossos clientes, nós responderíamos imediatamente.					
2. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem					

coordenadas.					
3. As reclamações dos clientes não encontram eco nessa empresa.					
4. Mesmo se nós elaborarmos um grande plano de marketing, nós provavelmente seremos incapazes de implementá-lo dentro de prazos satisfatórios.					
5. Nós respondemos com rapidez às mudanças importantes na estrutura de preços de nossos concorrentes.					
6. Quando descobrimos que os clientes estão insatisfeitos com a qualidade de nossos serviços nós empreendemos ações corretivas imediatamente.					
7. Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos trabalham coordenadamente para cumprir este objetivo.					