



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento
e Extensão MBA Marketing

MARKETING 3.0 E SUA INTERFACE COM A
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO VALOR
INSTITUCIONAL PARA AS ORGANIZAÇÕES E SEUS
STAKEHOLDERS.

MARIZA DE ALMEIDA

São Paulo

2013



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento
e Extensão MBA Marketing



MARKETING 3.0 E SUA INTERFACE COM A
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO VALOR
INSTITUCIONAL PARA AS ORGANIZAÇÕES E SEUS
STAKEHOLDERS.

MARIZA DE ALMEIDA

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Marketing da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing orientada pelo Professor Doutor Luiz Claudio Zenone.

São Paulo

2013

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, que me deu oportunidade da benção da vida e me presenteou com muitas oportunidades nessa jornada terrena. A todos os anjos de luz, que me deram equilíbrio e inspiração para as idéias aqui apresentadas. Aos meus pais, Juracy e Olga, que sempre me apoiaram e me deram bases sólidas, para que eu concretizasse todos os meus sonhos. A minha filha Fabiane, que é razão do meu viver. Aos meus amigos e familiares, pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência. Meu muito obrigado ao Mestre Zenone, que foi meu alicerce para elaboração desse trabalho. A todos os meus professores de MBA em Marketing da PUC/SP, pela contribuição à minha formação, em especial à Mestra Myrt Cruz, pela proximidade e atenção especial dedicada.

Muito obrigado a todos.

A autora.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS E FIGURAS.....	07
RESUMO.....	08
1 INTRODUÇÃO.....	10
2 JUSTIFICATIVA.....	14
3 OBJETIVOS.....	16
3.1 Objetivo Geral	16
3.2 Objetivos Específicos.....	16
4 METODOLOGIA	17
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
5.1 O dinamismo do marketing.....	19
5.1.1 Marketing 1.0 : a era voltada para a gestão de produtos.....	19
5.1.2 Marketing 2.0: a era voltada para a gestão do cliente e gestão de marcas.....	20
5.1.3 Marketing 3.0: A evolução para o marketing de valores.....	21
5.1.3.1 Consumidores: novas necessidades e aspirações.....	25
5.1.3.2 Era da tecnologia da informação e a comunização.....	28
5.1.4 As 3 grandes forças do Marketing 3.0.....	31
5.1.4.1 Marketing Colaborativo e sociedade criativa: a era da participação.....	32
5.1.4.2 Marketing Cultural.....	33
5.2 Estratégia Institucional no marketing 3.0.....	38
5.2.1 Conceito.....	38
5.2.2 Imagem e valor da marca.....	40
5.2.2.1 Modelo dos 3IS no marketing corporativo.....	43
5.2.3 Marketing da missão, visão e valores	46
5.2.4 Fatores estratégicos para excelência do marketing institucional.....	50
5.2.4.1 Empowerment Stakeholders.....	52
5.2.4.2 Empowerment Colaboradores (marketing de valores).....	56
5.2.4.3 Empowerment Consumidores (marketing da missão).....	62
5.2.4.4 Empowerment Parceiros de canal/Fornecedores (marketing de valores)..	65
5.2.4.5 Empowerment Acionistas (marketing da visão).....	69

5.3 A contribuição do marketing 3.0 na efetividade de Projetos de Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação.....	74
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Tabelas:

Tabela 1 – O futuro do marketing	23
Tabela 2 – Elementos básicos do marketing 3.0.....	37

Figuras:

Figura 1 – Pirâmide de Maslow.....	25
Figura 2 – Três mudanças que levaram ao marketing 3.0.....	36
Figura 3 – O modelo dos 3Is.....	44
Figura 4 – Os 3Is da Timberland.....	45
Figura 5 – Modelo de matriz baseada em valores.....	47
Figura 6 – Matriz baseada em valores da S.C.Johnson.....	49
Figura 7 – Alinhamento do mercado, processos e pessoas às estratégias da organização.....	57
Figura 8 – Valores compartilhados e comportamento no contexto do marketing 3.0.....	59
Figura 9 – Seleção de parceiros de canal compatíveis.....	66
Figura 10 – Três fases da abordagem dos problemas sociais no marketing.....	75

RESUMO

O presente trabalho busca identificar as contribuições do conceito do marketing 3.0, que insere em seu modelo práticas de responsabilidade social corporativa, possam ser favoráveis tanto na construção da imagem e valor da marca para as organizações, bem como para seus stakeholders.

Para avaliar esses temas, o estudo fundamentou-se na análise bibliográfica e exploratória, com o objetivo de ampliar o conhecimento desses conceitos no ambiente empresarial, a fim de que eles possam ser utilizados com maior eficiência na resolução de problemas sociais e ambientais, de modo a gerar diferenciais competitivos para as organizações que os adotam.

A pesquisa identificou a nova geração de consumidores e a evolução do pensamento, aspirações e necessidades humanas, aliados ao alto grau do impacto tecnológico, bem como o advento da globalização, como fontes propulsoras na adoção de novos modelos estratégicos.

Nesse cenário, produtos e serviços são vistos como commodities, e os consumidores, mais bem informados, demandam abordagens mais colaborativas, e preferem as organizações cujas atividades promovam impactos socioculturais e ambientais positivos.

As diretrizes do conceito de marketing 3.0, apontadas na literatura, permeiam na construção do marketing holístico, baseado na construção de valores, e se estende na adoção de estratégias empresariais de responsabilidade social que suscitem a transformação sociocultural e assim atendam aos anseios e necessidades do consumidor consciente, bem como estimulem o envolvimento e aderência de todos os seus stakeholders.

Na nova era do marketing 3.0, elencar sustentabilidade social, econômica e ambiental na missão, visão e valores das organizações não é mais mera formalidade, pois os interlocutores vão aderir ou não a marca se esta apresentar autenticidade. Nesse ambiente, as empresas devem agir como cidadãos corporativos, inserir os problemas sociais e ambientais em seus modelos de negócios, oferecer soluções transformadoras e fortalecer seu impacto institucional positivo.

A pesquisa revela que adoção dessas práticas resulta no retorno social institucional, que se consolida quando as ações sociais e ambientais da empresa são percebidas e privilegiadas pela sociedade e seu desempenho obtém reconhecimento público. Como consequência, a empresa ganha maior visibilidade, potencializa o valor o de sua marca, reforça sua imagem e contribui para a construção de um mundo melhor.

O processo de pesquisa se orienta em pressupostos teóricos de autores, com base em estudo exploratório e bibliográfico. As questões apresentadas são, portanto, hipóteses, porém fundamentadas em revisão da literatura, que identifica que a adoção do marketing 3.0 constitui importante ferramenta para qualquer organização e não se trata de um modismo ou instrumento de relações públicas, mas uma conscientização importante que deve estar vinculada à administração estratégica, como um tópico irreversível e contínuo.

Palavras chave: Marketing 3.0, Responsabilidade Social Corporativa e Marketing Institucional.

1. INTRODUÇÃO

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), descrevem o cenário de transformação pelo qual estamos passando e sua evolução ao longo dos últimos 60 anos, onde o marketing deixou de ser centrado no produto (Marketing 1.0) e passou a ser centrado no consumidor (Marketing 2.0). Atualmente, vemos o marketing transformando-se mais uma vez, em resposta à nova dinâmica do meio, provocada pela crise econômica mundial, pela globalização impulsionada pela tecnologia e pelo mundo conectado em todas as suas dimensões. Nesse contexto, as mídias sociais abriram novos canais de comunicação, possibilitando grande poder de mobilização e colaboração, permitindo que seus usuários participem dos processos empresariais.

Diante desse quadro, vemos as empresas expandindo seu foco dos produtos para os consumidores e para as questões humanas, que demandam abordagens de marketing mais colaborativas, culturais e espirituais. Em “marketing 3.0” as empresas mudam da abordagem centrada no consumidor para a abordagem centrada no ser humano, na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade social corporativa.

No Portal HSM, discorre Kotler em fórum realizado em 2011, que a aplicação desse modelo no mundo ainda é tímida. Para migrar para esse novo conceito de conduzir os negócios não é tarefa fácil, quando a gestão de equipes ainda está praticando modelos anteriores. Para conduzir os negócios neste novo formato serão necessárias habilidades que vão além de uma boa gestão. Certamente será necessário o envolvimento de pessoas focadas na inovação e na responsabilidade social.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) preconizam essa necessidade de transição, quando afirmam que a nova geração de consumidores está mais envolvida com as questões e preocupações sociais e ambientais. As empresas terão de se reinventar o mais rápido possível a transição dos limites antes seguros do marketing 1.0 e 2.0 para o novo mundo do marketing 3.0, com consciência e mobilidade social para uma sociedade mais justa e sustentável.

Nesse contexto, cabe às empresas socialmente responsáveis à assunção do papel de agentes transformadores.

Entretanto, muitas empresas empreendem ações socialmente responsáveis por pressão regulatória, para melhorar a reputação de sua marca ou obter redução de impostos e não são utilizadas estrategicamente. Muitos executivos ainda vêem as causas sociais como responsabilidade e não como oportunidade de promover crescimento e diferenciação.

Além disso, os modelos praticados pelas empresas socialmente responsáveis atuam no âmbito de suas causas sociais por meio de projetos próprios. Suas ações sociais e ambientais são pontuais, com foco em problemas específicos e apresentam apenas soluções parciais. Do mesmo modo, as doações e o modelo filantrópico, por vezes utilizados, são ineficientes para a solução das mazelas sociais.

Tais projetos não demonstraram eficácia para eliminar o problema social e ambiental, e torna-se primordial a adoção de estratégias realmente eficazes que de fato promovam a transformação sociocultural.

Neste momento de conscientização, os consumidores começam a julgar as empresas por seu nível de comprometimento com os problemas públicos e sociais, criando um contexto dentro do qual esse público constrói sua avaliação. Construir lealdade à marca é uma questão cada vez mais complexa que exigirá autenticidade. Os profissionais de marketing não detêm o controle de suas marcas, pois estão sob o poder coletivo dos consumidores. No mundo horizontal, os consumidores encontrarão lacunas em qualquer história de marca e representam uma ameaça para as empresas que tratam sua missão como instrumento de relações públicas ou truque de vendas. Nesse sentido, os consumidores reconhecem quando uma missão de marca não é autêntica e os colaboradores detectam com facilidade falsos valores nas práticas das empresas.

Diante deste cenário, os produtos e serviços, assim como a remuneração dos colaboradores, tornaram-se commodities em um mercado que não oferece inovação e sofre com a escassez de talentos. Os consumidores anseiam por marcas socialmente responsáveis que abordem o interesse público e os colaboradores, querem fazer parte de uma organização que represente os seus princípios e valores, cumpram a promessa de marca internamente e apresentem boa cultura.

Por outro lado, os acionistas se tornaram mais exigentes em relação ao caráter moral das empresas nas quais investem. Além do desempenho econômico, as

empresas estão sendo cada vez mais cobradas em seu desempenho humanístico. Muitos investidores institucionais exigem maior responsabilidade social corporativa e desempenham um dos principais papéis nesse aspecto. Em resposta ao grande interesse em torno do assunto, surgem os índices que monitoram as práticas sustentáveis, sendo este um dos principais motivos que levam as empresas a optar por práticas de negócios sustentáveis. No entanto, existem críticas com relação a esses índices por não reconhecerem que as práticas de sustentabilidade fazem parte da estratégia empresarial e a ligação entre ambas, por vezes é ignorada.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) destacam que a maior parte dos executivos de todo o mundo reconhece que os negócios precisam contribuir com a sociedade e estão cientes que seus consumidores, colaboradores, acionistas e a sociedade em geral desenvolvem uma visão a respeito da empresa com base não apenas na qualidade de seus produtos e serviços, como também em seu nível de responsabilidade social, que passarão a influenciar sua estratégia.

As transformações mundiais e o novo perfil da sociedade, exigirão que repensemos o marketing nesse novo modelo 3.0, para gerar diferenciação no mercado e construir um crescimento sustentável para a marca, sendo este o grande futuro do marketing nas organizações.

Isso se traduz na mudança de valores, além de ser a melhor e se diferenciar, a empresa deve buscar fazer a diferença na sociedade.

O resultado esperado neste contexto do marketing 3.0 é o mais simples e desafiador possível: a felicidade humana, através da filosofia de que “o que é bom para a sociedade é bom para as empresas”.

As empresas que ignorarem a urgência por inovação em seus modelos estratégicos terão baixa expectativa de vida, porque as forças que estão impulsionando essas mudanças têm legitimidade cultural. Para ter sucesso nesse novo ambiente, as empresas terão que se tornar parte integrante e acompanhar o fluxo dessas forças.

Assim, para atender a este desafio é necessário buscar respostas, visando a compreensão de como converter o marketing 3.0 em modelo de negócios enquanto marketing holístico, que englobe os aspectos sociais, econômicos e ambientais.

A aplicabilidade eficiente desse conceito, só será possível se estiver alicerçada em bases sólidas e, portanto, deve-se identificar estratégias empresariais efetivas,

que passem por soluções ambientalmente sustentáveis e socialmente responsáveis, que de fato promovam uma transformação sociocultural. Estas estratégias consistem em desenvolver atividades que busquem agregar valor para a sociedade e para as organizações. Com isso a empresa cria condições para maior competitividade e diferenciação no mercado.

Por outro lado, ao se constatar que as pessoas estão mais engajadas nas redes sociais, e tornaram-se mais colaborativas e participativas, buscar entender as expectativas dos stakeholders e ter um sistema de relacionamento e envolvimento desse público é condição importantíssima para as organizações e marcas sustentarem a diferenciação.

Tem-se, a partir do ensaio teórico exposto, um guia para futuros estudos sobre a importância do conceito do marketing 3.0 e sua inter-relação com a responsabilidade social empresarial, que constituem diferenciais competitivos sustentáveis. Estes diferenciais poderão agregar valor institucional, através da relação de satisfação de todos os seus stakeholders, assim como o favorecimento da organização perante toda a sociedade.

A proposta desse trabalho é investigar esses temas, que justifica-se por ser um assunto pouco explorado e conhecido. Por tratar-se de um estudo exploratório e bibliográfico, a comprovação científica desta relação poderá ser realizada com estudos mais profundos, porém pudemos identificar que a adoção do marketing 3.0 vem se tornando cada vez determinante para as organizações acompanharem as mudanças nos mercados e na sociedade. Espera-se que esse trabalho possa constituir em referencial que estimule às empresas a incorporação dessas práticas.

2. JUSTIFICATIVA

A crise econômica mundial trouxe mudanças no comportamento da sociedade, bem como maior preocupação nas esferas social, econômica e ambiental. Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), inaugura uma série de visões participativas, as quais sugerem que empresas e pessoas precisam se engajar em busca de uma vida promissora para que se encontre a proposta de um mundo melhor.

Outrossim, estamos vivendo em um mundo globalizado, onde a tecnologia provoca maior participação e envolvimento da população em todas as instâncias. As marcas estão sob o poder coletivo das redes, e atender a esse novo público, requer participação autêntica e efetiva das organizações, que de fato atenda ao novo perfil de consumidores e promova transformações socioculturais e ambientais significativas.

É certo que as empresas têm buscado se adaptar a essas transformações, mas a maioria ainda está longe de entender o caráter holístico do marketing 3.0.

Nesse sentido, muitas empresas ainda estão praticando antigos modelos de gestão, centradas no produto ou no consumidor, e aquelas que empreendem ações de responsabilidade social, o fazem alheio às suas estratégias, através de ações pontuais com soluções parciais, como medida de relações públicas ou para atender pressões regulatórias.

Estudar a inter-relação desses elementos e os benefícios da aplicabilidade do conceito 3.0, enquanto marketing holístico, através da ampliação do conhecimento e conscientização de sua importância além do produto ou serviço, constitui contribuição significativa no desenvolvimento das estratégias empresariais, que inserem ações de responsabilidade social corporativa, quando sua concepção visa à resolução abrangente e efetiva, de maneira estruturada, que de fato promovam transformações socioculturais.

Por outro lado, poucas empresas têm explorado o grande potencial do envolvimento de seus stakeholders. Este estudo identifica modelos de relacionamento com esses públicos, bem como procura entender suas necessidades. Estreitar o relacionamento com seus stakeholders significa promover

aderência da sociedade e construir um desenvolvimento sustentável para a marca, bem como envolvê-los nas práticas empresariais, através de sua co-participação.

Diante desse contexto, cabe investigar esse novo cenário, de maneira a agregar valor tanto para as organizações, como também para a sociedade e contribuir para a construção de um mundo melhor.

A percepção dessa realidade e a dificuldade de encontrar trabalhos acadêmicos que abordassem a intersecção desses temas, justificam a realização desse estudo, que busca maior entendimento desses conceitos. Por ser um assunto emergente e pouco conhecido tanto âmbito acadêmico como empresarial, espera-se poder contribuir nestas duas esferas,

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Este trabalho busca identificar as contribuições do marketing 3.0, que insere em seu conceito práticas de responsabilidade social corporativa, possam ser favoráveis a imagem e consequente valor institucional para as organizações, bem como para seus stakeholders.

3.2 Objetivos Específicos

- Verificar a importância do conceito do marketing 3.0 no ambiente empresarial, através da conscientização, ampliação e visão do marketing holístico e de sua responsabilidade além do produto ou serviço.
- Verificar a importância dos stakeholders nas organizações, bem como buscar entender suas expectativas e o envolvimento desse público nas estratégias empresariais.
- Identificar como converter o marketing 3.0 em modelo de negócios, através estratégias de responsabilidade social corporativa.

4. METODOLOGIA

Este estudo adotou a postura metodológica dedutiva. Segundo Benedicto (2012), na lógica dedutiva do processo de investigação, o raciocínio caminha do geral para o particular, ou seja, parte-se de teorias ou leis genéricas para explicar os fenômenos específicos ou particulares.

No método dedutivo, busca-se explicitar o conteúdo das premissas a partir dos vários posicionamentos dos autores sobre o tema. Neste método a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas na relação entre as premissas e a conclusão.

A partir dessa modalidade de raciocínio, este estudo partiu de teorias e premissas que tratam o marketing 3.0 enquanto marketing da gestão de valor, que se estende na adoção de práticas de responsabilidade social empresarial a qual constitui estratégia de diferenciação, que contribui tanto para o valor institucional, como valor para seus stakeholders.

Na dedução se todas as premissas são verdadeiras a conclusão será verdadeira, ou seja, toda a informação da conclusão já está explicitamente contida nas premissas.

A classificação de pesquisa quantos aos processos neste trabalho, considera os estudos exploratórios. Nesse contexto, os estudos exploratórios, segundo Triviños (1987), são aqueles que permitem ao investigador aumentar a sua experiência, aprofundar seu estudo e adquirir maior conhecimento a respeito de um tema ou problema. Richardson (1999), também afirma que quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno, este tipo de estudo é o exploratório. Gil (1999) complementa que este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado.

Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o tema, realizar descrições precisas, obter nova percepção do mesmo e descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da pesquisa.

De acordo com Zenone (2011), dentro do processo exploratório, é possível utilizar-se da pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias. O objetivo é permitir o reforço paralelo na análise das pesquisas, cujos resultados obtidos, auxiliarão no

desenvolvimento de todas as fases e instâncias da investigação empreendida (STREHL, 2008).

Ainda segundo Zenone (2011), o estudo exploratório também será um elemento importante ao final da pesquisa no processo de análise dos resultados, porém estes não conclusivos, que requerem validação a partir de estudos mais profundos, utilizando-se métodos descritivos ou experimentais.

O caráter exploratório configura este trabalho, que trata o marketing 3.0, responsabilidade social empresarial e marketing institucional, visto que a intersecção desses conceitos é pouco abordada na literatura.

O presente trabalho buscou o entendimento dos autores desses elementos, bem como sua interface, na construção de estratégias competitivas e efetivas de diferenciação e de valor a serem consideradas pelas empresas, através da análise de fontes secundárias a partir de livros, pesquisas já realizadas, sites especializados, artigos, matérias e entrevistas de jornais e revistas, e do resgate de conhecimento acumulados sobre os temas.

Também se buscou nos processos exploratório e bibliográfico, exemplos representativos de atuação empresarial, no sentido de validar e atualizar aquilo que os autores tratam, visando uma maior compreensão, bem como identificar possíveis modelos de aplicabilidade eficiente do conceito do marketing 3.0 que inserem em si ações de responsabilidade social empresarial, enquanto modelo estratégico, a ser adotado pelas organizações, atendendo tanto as necessidades institucionais na construção de valor e da imagem de marca, bem como as necessidades de seus stakeholders, que demandam abordagens mais efetivas, colaborativas e autênticas, baseadas nos valores que atendam aos anseios e desejos desse novo perfil da sociedade.

Os estudos permitiram, ainda, uma análise no sentido de levantar algumas hipóteses, bem como considerações relevantes, porém não conclusivas, que poderão constituir em uma contribuição significativa de orientação nas atividades mercadológicas, bem como na comunidade acadêmica.

Trata-se, portanto, nesta primeira aproximação, de um levantamento exploratório e bibliográfico, que merecerá em outros trabalhos posteriores, o estudo de questões outras, visando o aprofundamento para caráter conclusivo.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 O dinamismo do marketing

Alvin Toffler (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, prefácio), descreve as quatro ondas da economia da civilização humana: A primeira refere-se a sociedades agrícolas, cujo capital mais importante era a terra para uso agrícola. A segunda surgiu com a Revolução Industrial (Era Industrial), cujos tipos essenciais de capital eram as máquinas e as fábricas. A terceira é a Era da Informação, em que mente, informação e alta tecnologia são tipos de capital essenciais ao sucesso.

Com o advento do aquecimento global, a humanidade está diante desse grande desafio e ingressando na quarta onda, voltada para a criatividade, a cultura, a tradição e ao meio ambiente.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) fazem uma análise retrospectiva da evolução do marketing decorrente dos últimos 60 anos, o qual atravessou vários estágios através de um grande número de conceitos novos, descritos por três fases - Marketing 1.0, 2.0 e 3.0 - que acompanham as mudanças no ambiente macroeconômico e conseqüentemente no comportamento do consumidor.

5.1.1 Marketing 1.0 : a era voltada para a gestão de produtos

Durante a era industrial, a principal tecnologia relacionava-se a equipamentos industriais para a produção de produtos relativamente básicos e padronizados, com preços baixos para atender ao mercado de massa. Era a fase do Marketing 1.0, ou a era do marketing centrado no produto, cuja função principal era gerar demanda. O marketing era visto como uma entre várias funções importantes de apoio à produção, ao lado dos recursos humanos e das finanças.

Nesse ambiente, era natural que o desenvolvimento dos conceitos de marketing fosse focado apenas na disciplina da gestão do produto.

Na década de 1950, Neil Borden (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 29) lança a famosa expressão “mix de marketing”, onde a indústria manufatureira era o centro da economia americana no pós-guerra.

O setor continuou prosperando durante a década de 1960 e Jerome McCarthy (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 29), apresentou os 4Ps que explicavam as práticas genéricas da gestão de produtos vigentes na época: desenvolver um Produto (*Product*), determinar o Preço (*Price*), realizar a Promoção (*Promotion*) e definir o Ponto (*Place*) de distribuição.

Durante duas décadas, não era necessário que a atuação do marketing fosse além de orientações táticas.

5.1.2 Marketing 2.0: a era voltada para a gestão do cliente e gestão de marcas

Em 1970, a estagflação¹ provocada pela crise do petróleo, atinge a economia dos Estados Unidos e a economia ocidental. Para gerar demandas em épocas de incertezas, era necessário ir além dos 4Ps. Os consumidores apresentaram mudanças e tornaram-se compradores mais inteligentes. Muitos produtos eram vistos como commodities e não havia posicionamento distinto. Essas mudanças forçaram os profissionais de marketing a refletir e criar conceitos melhores e perceberam que o cliente deveria ganhar sua atenção, introduziu-se então a disciplina de gestão do cliente, tornando-se estratégico.

A introdução do marketing estratégico marcou o nascimento do marketing moderno, onde os 4Ps foram precedidos pelo desenvolvimento de segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento.

Posteriormente, o advento da globalização no ano de 1989 e o computador pessoal que passou a ser utilizado em massa no início de 1990, marcaram o ponto da virada para o marketing 2.0 na atual era da tecnologia da informação e a disseminação da internet.

Nesse cenário, a tarefa do marketing deixou de ser simples. O networking² de computadores foi acompanhado pelo networking de seres humanos, permitindo maior interação e facilitou a difusão do compartilhamento de informações pelo boca

¹ Estagflação é o estado de estagnação das atividades econômicas e de produção com inflação de preços. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=estagflação>>. Acesso em 04 de mai. 2013.

² Redes. Traduzido pela autora.

a boca. Os consumidores tornaram-se conectados e mais bem informados, podendo comparar várias ofertas de produtos semelhantes. O valor do produto passou a ser definido pelo cliente. As preferências dos consumidores tornaram-se variadas e o profissional de marketing precisou segmentar o mercado e desenvolver um produto superior para um mercado-alvo específico, onde suas necessidades e desejos precisavam ser atendidos.

Na década de 1990, surge a expressão “gestão de relacionamento com o cliente” (CRM – customer relationship management) que, segundo Sisodia, Sheth, Wolf (2007), expressa uma visão emocional estéril, quase que apenas quantitativa dos clientes, classificada pelos autores como uma enorme exploração do gerenciamento de dados do cliente.

De acordo com Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), o conceito da gestão de marca ganha relevância na década de 2000, mas torna-se ineficiente, pois não basta atingir apenas a mente do cliente com o clássico modelo de posicionamento.

Afirmam esses autores, que os profissionais de marketing atuais que praticam apenas o marketing 2.0 ou a era orientada para o cliente, tentam chegar ao coração e à mente do consumidor e pressupõe implicitamente que os clientes sejam alvos passivos das campanhas de marketing.

Para dar conta de todas essas mudanças era necessário também atingir seu coração. A partir daí, os profissionais expandiram o conceito e passaram a focar as emoções humanas, introduzindo o marketing emocional, marketing experimental e valor da marca.

5.1.3 Marketing 3.0: A evolução para o marketing de valores

Em épocas de crise econômica global, a vida dos consumidores é afetada por mudanças e turbulências nas esferas social, econômica e ambiental, aumentando o nível de pobreza e desemprego e a crescente preocupação com a degradação do meio-ambiente.

No paradoxo da globalização, a ansiedade e o desejo dos consumidores consistem na busca de soluções para satisfazer seus anseios e necessidades em transformar a sociedade – e o mundo todo – em um lugar melhor, cabendo as

empresas que pretendem ser ícones, compartilhar do mesmo sonho com os consumidores e fazer a diferença.

Nesse contexto, os consumidores buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem. Buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores, oferecendo soluções para os problemas da sociedade.

É diante desse novo cenário que surge o marketing 3.0, em resposta a nova dinâmica do meio: o marketing da gestão de valores. Ele resulta da evolução do pensamento gerencial que iniciou com a gestão de produtos, passou pela gestão de clientes e foi seguida pela gestão de marcas. A gestão de valores vai além de vender produtos, satisfazer e reter o cliente da empresa, também quer tornar o mundo melhor, pois oferece resposta e esperança às aspirações e desejos das pessoas e assim, tocam os consumidores em um nível superior.

Na era do Marketing 3.0 as práticas de marketing são centradas no consumidor e influenciadas pelas mudanças em seu comportamento e em suas atitudes. É a forma mais sofisticada em que o consumidor demanda abordagens de marketing mais colaborativas, culturais e “espirituais”.

Vemos o marketing se transformando mais uma vez, mediante a necessidade das empresas expandirem seu foco dos produtos para os consumidores e para as questões humanas.

A empresa passa a ver o consumidor não apenas como comprador com necessidades que seu produto ou serviço possa satisfazer, mas também como um ser humano pleno, com coração, mente e espírito, levando o conceito de marketing à arena das aspirações e complementa o marketing emocional com o marketing do espírito humano. Isso se traduz na mudança de valores, além de ser a melhor e se diferenciar, a empresa deve buscar fazer a diferença na sociedade.

Além disso, no marketing 3.0 as empresas não almejam apenas entregar felicidade ao seu cliente, mas também querem ser amadas. E, para isso, deve-se ir além da segmentação de mercado.

O resultado esperado neste contexto de marketing 3.0 é o mais simples e desafiador possível: a felicidade humana, através da filosofia de que “o que é bom para a sociedade é bom para as empresas”.

Com consciência e mobilidade da sociedade, a idéia no marketing 3.0 é de que cada lugar no mundo torne-se um lugar melhor para se viver, em completa harmonia entre pessoas e empresas.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) apontam o cenário de transformação mundial que exigirá que repensemos o marketing nesse novo modelo 3.0, que trata o ser humano como seres complexos e multifacetados, com necessidades que incluam sua participação, criatividade, comunidade e idealismo.

Tabela 1: O futuro do marketing

	Marketing 1.0 Centrado no Produto	Marketing 2.0 Voltado ao consumidor	Marketing 3.0 Voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	TI	Novas ondas de TI
Como as empresas vêem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Funcional, emocional e espiritual
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Um para um	Um para um	Colaboração Um para muitos

Fonte: (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010, p.36, adaptado pela autora).

Sá (2011), em entrevista no Portal Exame.com, concedida por Kotler, destaca a frase: “Se daqui a cinco anos você estiver no mesmo ramo em que está hoje, seu negócio não existirá mais”, demonstrando a urgência por inovação dentro das empresas, além de uma mudança de foco. Essa mesma autora enfatiza que para se diferenciar no contexto atual, as companhias precisariam sair do Marketing 1.0 – onde se encontra a maioria das empresas do planeta - que entregam apenas um bom benefício, atendendo as exigências racionais. Destaca ainda a autora, que poucas companhias praticam até mesmo o Marketing 2.0, aquele capaz de transformar clientes em fãs e que geram felicidade, como fazem marcas como a

Harley-Davidson. O Marketing 3.0 quer ir além: as empresas devem entregar amor, fazer as pessoas se sentirem bem emocionalmente e, mais do que isso, olhar para o planeta como um todo.

Sisodia, Sheth, Wolf (2007), afirmam que as transformações sociais do capitalismo estão sendo impulsionadas por mudanças culturais de proporções tectônicas.

Afirmam ainda esses autores que as corporações que ignorarem a “reconstrução total” do capitalismo podem ter baixa expectativa de vida, porque as forças que estão impulsionando essa reconstrução têm legitimidade cultural, e inserem aspectos emocionais e espirituais.

Para ter sucesso nesse novo ambiente, as empresas terão que se tornar parte integrante e acompanhar o fluxo dessas forças. Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), preconizam que o dinamismo do marketing apresenta-se como uma necessidade de seus profissionais entenderem as mudanças nos mercados, clientes, concorrentes e colaboradores.

O marketing 1.0 e 2.0 ainda terão alguma relevância, e ainda é necessário oferecer os 4Ps, construir marca em torno do produto, definir posicionamento, desenvolver segmentação e o segmento-alvo, entretanto deverá acompanhar as mudanças no ambiente macroeconômico – recessão, preocupações sociais e com a escassez dos recursos naturais, nova onda de tecnologia e globalização, mídias sociais e empowerment de stakeholders, que continuarão provocando mudança maciça nas práticas de marketing e serão um reflexo às mudanças no ambiente de negócios.

O conceito 3.0 é a idéia do marketing de valor e atributos responsáveis de uma marca. Do respeito que as empresas devem ter com as pessoas e do compromisso que todos devem ter com o respeito pelo mundo em que vivemos. Cada vez mais as empresas têm responsabilidades com clientes, funcionários e sociedade para serem mais sustentáveis, que insiram em sua estratégia de negócios ações efetivas e abrangentes de responsabilidade social.

Empresas engajadas socialmente aparecem como uma tendência chamada de marketing 3.0, onde os consumidores vêem as empresas não somente como fornecedores, mas também como transformadores sociais.

5.1.3.1 Consumidores: novas necessidades e aspirações

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) identificam a nova geração de consumidores e a evolução do pensamento, aspirações e necessidades humanas, aliados ao alto grau do impacto tecnológico, bem como o advento da globalização, como fontes propulsoras na adoção de novos modelos estratégicos.

Abraham Maslow mostrou que a humanidade tem níveis de necessidades que precisam ser supridas e que vão desde as de sobrevivência (necessidades básicas) até as de segurança, sociais, de autoestima (ego) e de autorealização (significado). Maslow descobriu também que as necessidades dos níveis mais altos não podem ser supridas sem que aquelas que estão abaixo delas o tenham sido. A pirâmide tornou-se a base do capitalismo.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>>. Acesso em 05 de mar. 2013.

Zohar (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 20), revela que Maslow lamentou o que dissera, acreditando que a pirâmide deveria ser invertida, podendo colocar a auto-realização como necessidade primária de todos os seres humanos e enfatiza esse conceito, quando discorre sobre a sociedade avançada e criativa, cuja

principal característica é o fato de as pessoas acreditarem na auto-realização, além de suas necessidades primárias de sobrevivência. São co-criadores expressivos e colaboradores. Como seres humanos complexos, acreditam no espírito humano e estão atentos aos seus desejos mais profundos.

Zukav (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 21), descreve que a espiritualidade vem rapidamente substituindo a sobrevivência como necessidade primária dos seres humanos. Fogel (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 21) agraciado com o Nobel de Economia, afirmou que a sociedade atual está cada vez mais em busca de recursos espirituais, acima até mesmo da busca de satisfação material.

Davis (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 21), no Projeto do Desejo Humano, descobriu que os benefícios psicoespirituais constituem, de fato, a necessidade mais essencial e talvez a definitiva diferenciação que um profissional de marketing pode criar.

Sisodia, Sheth, Wolf (2007, p. 35), citam a “Era da Transcendência”, cuja denominação baseia-se em inúmeras pesquisas de consumo, que refletem o sentimento de que as pessoas buscam cada vez mais dar maior sentido para suas vidas e que se deve fazer algo além do que simplesmente cuidar dos próprios interesses. Eles buscam significado e o sentimento de continuidade.

Esses autores afirmam que, na atual cultura empresarial, termos como carinho, amor, alegria, autenticidade, empatia, compaixão, comoção entre outros, deverão estar presentes no ambiente dos negócios, e contextualizam que as organizações deverão ter uma abordagem mais holística, que criem vínculo emocional entre todos os seus públicos.

John Perry (apud Sisodia, Sheth, Wolf, 2007, p. 56), afirma que estamos em meio a um período de renascimento moral que abrange toda a sociedade:

O mais intrigante de tudo é que esta ocorrendo um realinhamento das principais crenças e dos sistemas de valores. Levando em consideração, a maior parte desses realinhamentos é em favor do bem. E isso está, quer você aceite ou não, tornando o mundo de fato um lugar melhor – e em nenhum outro período anterior da História Moderna teria sido possível fazer essa afirmação.

É essa proposta do marketing 3.0, fazer do mundo um lugar melhor, como citado em Kotler, Kartajaya, Setiawan, (2010), baseado nos valores que atendem

aos anseios e desejos desse novo perfil da sociedade. Esses autores discorrem que, com a maior sofisticação da sociedade, os consumidores tentarão satisfazer necessidades humanas mais elevadas e as necessidades básicas se tornarão secundárias. Questões como impactos sociais, econômicos e ambientais terão mais relevância, que Speth (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 101), denomina como a era da sociedade pós-crescimento.

Sisodia, Sheth, Wolf, (2007), falam sobre as profundas transformações sociais que inserem mudanças nas visões de mundo, dos valores e das necessidades que refletem aspectos mais emocionais, os quais ganharam influência nas bases culturais da sociedade. Esses autores descrevem recentes pesquisas de observadores de tendências de consumo e citam (p. 35) o Yankelovich Monitor, boletim conceituado de pesquisas que comprova esse novo perfil e conseqüente mudança de comportamento. O mencionado boletim, não só traz informações sobre as forças atuantes no comportamento dos consumidores e em seus valores, como também identifica oportunidades de mercado nos vários segmentos. Essas transformações estão influenciando a gestão das empresas, em resposta a maturação da sociedade.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) descrevem que, como resultado dessa crescente tendência da sociedade, os consumidores estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual. Essa nova geração está mais envolvida com as questões e preocupações sociais, e um número maior de consumidores começa a julgar as empresas parcialmente por seu nível de comprometimento com os problemas públicos e sociais.

Serpa e Fourneau (2007), em publicação on line da Revista de Administração Contemporânea, reforçam esse conceito e citam estudos que vêm focando atenção nos efeitos da responsabilidade social corporativa na atitude dos consumidores e trata da correlação positiva entre a preferência dos consumidores pelos produtos das empresas e a responsabilidade social desta. Os autores argumentam que o histórico de ações de responsabilidade social das empresas cria um contexto geral favorável dentro do qual o consumidor constrói sua avaliação. O impacto desta visão no comportamento desse público, reforça a importância da adoção de uma atitude socialmente responsável que vem se tornando cada vez mais significativa para as

organizações, enquanto fator de diferenciação.

5.1.3.2 Era da tecnologia da informação e a comunicação

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), apontam os avanços tecnológicos que provocaram enormes mudanças nos consumidores, nos mercados e no marketing ao longo do último século e tornaram-se um dos principais ícones para o nascimento do marketing 3.0. Assim como a tecnologia, a globalização alcança a todos ao redor do mundo, criando uma economia interligada, que promove um grande impacto sobre indivíduos e consumidores.

Diante desse novo cenário, a tecnologia, que permite a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos, é formada por três grandes forças: computadores e celulares baratos, internet de baixo custo e fonte aberta, que permitem aos indivíduos se expressem e colaborem entre si, através da ascensão das mídias sociais, blogs, Twitter, Youtube, Facebook e outros sites de networking social.

Muniz e Garcia (2012), em entrevista com Helen Zeitoun, diretora global de marca e experiência do consumidor e presidente da operação francesa GfK, concedida ao Portal Exame.com, o conceito das mídias sociais é enfatizado nesse novo ambiente de diálogo entre marcas e clientes:

[..]Esta geração está exposta a uma grande quantidade de pontos de contato com a marca, também chamada de pontos de experiência. Eles não vão apenas aos canais tradicionais, como se fazia no passado, mas vão para a web, para o facebook e estão muito mais interessados nos aspectos interativos, colaborativos, nas trocas que acontecem neste ambiente. O interesse deles está muito mais nos aspectos emocionais e sensoriais aos quais se conectam com as marcas do que com os mecânicos e transacionais.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), definem esse novo cenário como “era da participação”, onde as pessoas criam e consomem notícias, idéias e entretenimento

e são transformados de consumidores em prosumidores³

À medida que as mídias sociais se tornam cada vez mais expressivas, os consumidores poderão influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências, emitindo comentários positivos e negativos a respeito de empresas e produtos. A influência que a propaganda corporativa tem em moldar o comportamento de compra diminuirá proporcionalmente. De acordo com Nielsen Global Survey (apud Kotler, Kartajaia, Setiawan, 2010, p. 34), menos consumidores confiam na propaganda gerada por empresas e acreditam mais uns nos outros. Os consumidores voltam-se para o boca a boca como uma maneira nova e confiável de propaganda. As conexões entre as pessoas são pouco tendenciosas e será delas o futuro das comunicações de marketing. Cerca de 90% dos consumidores entrevistados confiam nas recomendações de conhecidos. Além disso, 70% dos consumidores acreditam nas opiniões dos clientes postadas na internet.

A ascensão das mídias sociais é apenas reflexa da migração da confiança dos consumidores das empresas para outros consumidores.

As mídias sociais têm um enorme poder formador de opinião e podem ajudar a construir ou destruir uma marca, um produto ou uma campanha publicitária. O consumidor não absorve mais a propaganda de seu produto como antes. Hoje ele verifica na Internet informações sobre seu produto e serviço antes de comprar, e busca essas informações nas experiências de outros consumidores com quem mantém uma relação a partir de mídias sociais". (TORRES, 2009, p. 111).

Prahalad e Ramaswamy (apud Kotler, Kartajaia, Setiawan, 2010, p. 12), descrevem que os consumidores já não são mais indivíduos isolados, pois estão conectados uns aos outros. Suas decisões são bem fundamentadas em informações e enfatizam que não são mais passivos, são ativos, oferecendo contribuições úteis às empresas que podem ajudar a desenvolver idéias sobre o mercado, sobre produtos e sobre serviços.

Godin (apud Kotler, Kartajaia, Setiawan, 2010, p. 38) argumenta que os

³ Prosumidor é o consumidor que produz conteúdo, ou seja, o produtor + consumidor. Ele é capaz de dividir suas experiências, pautar tendências e contribuir no processo de criação de produtos e serviços. O termo foi criado por Alvin Toffler, escritor de "A Terceira Onda". Disponível em <<http://comuniquec.wordpress.com/2011/04/16/prosumidor-o-que-e-isso>>. Acesso em 04 de jun. de 2013.

consumidores desejam estar conectados aos outros consumidores, refletindo o conceito de comunização ou “tribalismo” em marketing e considera que o sucesso nos negócios requer o apoio das comunidades.

Sisodia, Sheth, Wolf (2007, p. 80), definem as comunidades como:

redes de entidades auto-organizadas que se formam e adquirem novas formas continuamente, em resposta às necessidades que surgem e às mudanças ambientais.

Esses mesmos autores, citam o exemplo da Ebay (p. 80), que percebe sua companhia como sendo uma colônia de formigas, com sistemas que se conectam e se auto-organizam, assim como os ecossistemas, e traçam um comparativo com a internet, onde não há administração para que ela funcione.

Kotler, Kartajaia, Setiawan (2010) descrevem que as empresas que tiverem a percepção dessa nova tendência deverão abrir espaço para esse novo conceito, ajudando os consumidores a se conectarem uns aos outros em comunidades, participando e colaborando com seus membros.

Segundo Fournier e Lee (apud Kotler, Kartajaia, Setiawan 2010, p. 38), as comunidades podem ser caracterizadas por três modelos: “pools” (combinação de recursos) caracterizados por indivíduos que não necessariamente interagem entre si, mas compartilham os mesmos valores e possuem uma forte filiação a uma marca, também chamados de entusiastas pela marca; “webs” (redes/teias) que trata-se de uma típica comunidade de mídia social, caracterizada pelos relacionamentos entre si e os “hubs” (eixos), que unem-se em torno de uma figura forte e criam uma base leal de fãs.

Sá (2011), através de entrevista realizada com Kotler no Portal Exame.com, afirma que juntamente com a cocriação, vem também o conceito de comunidade, que se sobrepõe à segmentação tradicional “A segmentação produz pessoas homogêneas, enquanto as comunidades têm diferentes pessoas” e cita o exemplo da Apple, que tem uma comunidade de fãs que amam a marca e são seus guardiões. Isso não ocorre com empresas que não percebem a multidimensionalidade de seus clientes e complementa:

Com as comunidades, as companhias conseguem manter os clientes proprietários, aqueles que compram, ficam satisfeitos, falam para outras pessoas, convencem a experimentar e fazem críticas construtivas, como fãs. Mais do que isso, as empresas conquistam funcionários proprietários, que possuem um senso de propriedade, são leais, sugerem melhorias e servem os consumidores da melhor maneira possível.

Características como essas levam os norte-americanos a amarem empresas como Amazon, Best Buy, BMW, Container Store, eBay, Google, Harley-Davidson, Honda, IDEO, IKEA, Johnson & Johnson, Starbucks, Timberland, Toyota e Whole Foods, algumas das listadas no livro “Firms of Endearment – How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose” (Os segredos das empresas mais queridas – Como empresas de classe mundial lucram com a paixão e os bons propósitos), de Raj Sisodia, Jag Sheth e David B. Wolfe.

Conclui essa autora, que essas companhias, não só contam com uma verdadeira legião de fãs, como também são altamente lucrativas.

O engajamento do consumidor, potencializado pelas mídias sociais, tem o poder de melhorar a imagem da marca e promover destaque perante suas concorrentes. As mídias sociais possibilitam grande poder de mobilização e colaboração, permitindo que seus usuários participem dos processos empresariais, sobretudo permitem maior proximidade das empresas com os consumidores, satisfazer suas necessidades e desejos, promover credibilidade e afinidade entre seus valores.

Destaca Mattar (2012), através do site do Instituto Ethos, que para criar uma relação de confiança com os seus consumidores na era da transparência, as empresas deveriam também dar transparência, oferecendo a essa nova geração, formação e informação adequada para subsidiar suas escolhas, levando-os a escolher melhores empresas, produtos e serviços que satisfaçam seus anseios e aspirações, cada vez mais ligados às preocupações sociais e ambientais.

5.1.4 As três grandes forças do marketing 3.0.

Os consumidores passam a ser transformados por três grandes forças: a era participativa, a era criativa e a era do paradoxo da globalização. Kotler, Kartajaia, Setiawan (2010) descrevem essas mudanças que levaram ao marketing 3.0.

5.1.4.1 Marketing colaborativo e sociedade criativa: a era da participação.

O marketing colaborativo e a sociedade criativa são fatores que impulsionam o marketing 3.0. A tecnologia está presente mais uma vez com a crescente tendência dos consumidores interligados as mídias sociais, que facilitam a disseminação de informações, idéias e opinião pública. Os consumidores mais colaborativos, expressivos e criativos, como membros mais avançados da sociedade, são formadores de opinião a respeito dos paradoxos da globalização e dos problemas da sociedade e criticam marcas que têm impactos sociais, econômicos e ambientais negativos.

Os profissionais de marketing não detêm o controle de suas marcas, pois estão sob o poder coletivo dos consumidores. As empresas passaram a ouvir os consumidores e captarem suas idéias, exercendo o papel principal na geração de valor e da cocriação de produtos e serviços.

O conceito de cocriação, criado por Prahalad (apud Kotler, Kartajaia, Setiawan, 2010, p. 37), insere em si o conceito de inovação, através da colaboração de empresas, consumidores, fornecedores e parceiros de canal, que passam a participar dos processos empresariais, a partir do acúmulo de suas experiências.

A colaboração deve ser entendida como um dos bens mais valioso da empresa, que começa em sua missão, em sua visão e em seus valores, atingindo todos os seus públicos, interno e externo.

Kotler, Kartajaia, Setiawan (2010, p. 11), citam o modelo colaborativo da Procter & Gamble (P&G) que se assemelha ao de uma estrela do mar, como um grupo de células que trabalham em conjunto. Através de um programa de inovação, a P&G alavanca sua rede de empreendedores e fornecedores mundiais, para que ofereçam idéias inovadoras de produtos, substituindo a tradicional abordagem de pesquisa e desenvolvimento. O programa contribui com 35% da receita da P&G.

Ainda no modelo de cocriação, Sá (2011) em entrevista com Kotler no Portal Exame.com, cita a Harley-Davidson, que é conhecida por levar os clientes para acompanharem os engenheiros da empresa na fabricação de seus produtos, como

também a dinamarquesa Lego, que convida crianças para oficinas onde geram idéias para novos brinquedos com os famosos blocos de montar.

Araujo, Hausser, Novaes (2011), na versão eletrônica da Revista Marketing, descrevem como o marketing 3.0 tem transformado grandes marcas em coadjuvantes no processo de construção de branding, criação de produtos e lançamento de campanhas e citam alguns exemplos como a Gafisa, uma das principais construtoras do Brasil, que lançou um projeto de prédio colaborativo. Nele, usuários da rede social Facebook podem fazer parte da concepção e desenvolvimento de empreendimentos e compartilham idéias para o processo construtivo, incluindo materiais, áreas comuns, itens de tecnologia, ações de sustentabilidade. A Tecnisa é outra empresa citada do ramo imobiliário que adotou o marketing colaborativo. A marca administra vários projetos colaborativos, dentre eles uma ação no mundo real, onde todos os edifícios lançados pela construtora tiveram equipamentos adequados à crescente população de idosos – como rampa de acesso à piscina.

Além disso, a Tecnisa encontrou, em rápidas reuniões com empreendedores, a solução para chegar a idéias inovadoras que possam ser agregadas aos seus empreendimentos, como a inclusão de pás para geração de energia eólica no topo dos prédios. Com isso, a marca quer se posicionar como a empresa mais inovadora do mercado imobiliário.

Kotler, Kartajaia, Setiawan (2010) descrevem que o marketing 3.0 representa a colaboração de entidades de negócios que compartilham conjuntos semelhantes de valores e desejos. Em uma economia interligada, a colaboração deve acontecer entre as empresas, com seus acionistas, com seus parceiros de canal, com seus empregados e com seus consumidores.

5.1.4.2 Marketing Cultural

Kotler, Kartajaia, Setiawan (2010), citam o advento da globalização como um paradoxo sociocultural, pois cria uma cultura global universal e ao mesmo tempo fortalece a cultura tradicional, ocasionando forte impacto sobre indivíduos e consumidores, que começaram a sentir pressão para se tornarem cidadãos globais,

além de cidadãos locais, pois as fronteiras econômicas, políticas e sociais continuarão existindo e os países defenderão seus mercados nacionais.

Diante desse cenário, as pessoas buscam noção de continuidade na vida, se conectam umas com as outras e se unem com a comunidade ou a sociedade local.

Os paradoxos geram maior conscientização e preocupação com pobreza, injustiça social, sustentabilidade e responsabilidade comunitária.

Muitos julgam a globalização como responsável pela crise econômica mundial. Gobé (apud Kotler, Kartajaia, Setiawan 2010, p. 16) argumenta que as pessoas se consideram impotentes com empresas globais que demonstram descaso para com as comunidades locais e com o meio ambiente e anseiam por marcas responsáveis que abordem o interesse público.

De acordo com Franco (2000), a globalização vem criando a necessidade de formação de identidades e, conseqüentemente, de diferenciação de setores e de localidades. Para o autor, essa nova ordem sócio-econômica requer uma visão de desenvolvimento local que posicione espaços socioterritoriais delimitados em face do mercado globalizado. O desenvolvimento local possibilita o surgimento de comunidades mais sustentáveis, capazes de suprir suas necessidades imediatas, descobrir vocações locais, despertar suas potencialidades específicas e fomentar o intercâmbio externo, aproveitando-se de suas vantagens locais.

Os profissionais de marketing precisam ser capazes de reconhecer paradoxos culturais e identificar preocupações e desejos de cidadãos globais, bem como os problemas comunitários locais, relacionados com seus negócios e a praticarem o marketing cultural, apontado como outro elemento básico do Marketing 3.0 por Kotler, Kartajaia, Setiawan (2010).

Os paradoxos geram, ainda, maior competição entre as empresas. As marcas culturais identificam-se com um movimento cultural e anseiam para serem vistas como propiciadoras de continuidade, conexão e direção, podendo abordar questões sociais, econômicas e ambientais da sociedade.

Nesse contexto, cabe citar o exemplo da empresa Natura, de acordo com artigo de Ribas e Smith (2006), descrito no site SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Esses autores discorrem sobre a linha de produtos Ekos, onde a Natura criou o Programa de Certificação de Fornecedores de Produtos Florestais para as áreas e reservas com as quais se relaciona, visando garantir que

os recursos da flora brasileira sejam extraídos de forma social e ambientalmente correta.

O Programa tem como essência o retorno econômico para as reservas extrativistas, além de respeitar o modo de vida das populações locais, agregando valor ao trabalho e ao produto final comercializado pelas comunidades. Em 2005, um projeto piloto de desenvolvimento sustentável foi implantado em Iratapuru, comunidade no Estado do Amapá, que fornece matérias-primas para a produção da linha Ekos. Um plano de gestão de negócios foi desenvolvido para as 30 famílias fornecedoras, com ajuda da ONG Amigos da Terra.

A organização entendeu a importância das diversas histórias regionais das comunidades extrativistas existentes no país, assim como seu conhecimento que continua sendo ensinado através de gerações.

O presidente do conselho da Natura, afirma que a empresa atua como um agente de transformação social, capaz de influenciar a vida de pessoas e da sociedade.

Segundo Ghoshal e Tanure (apud Ribas, Smith 2006, p. 11), a Natura em vez de simplesmente apropriar valor, funciona como principal agente de descobertas da sociedade e progride ao criar continuamente novos valores com os recursos da sociedade, estimulando o progresso social e econômico.

A empresa tem uma profunda consciência do seu papel na sociedade e a firme crença de que a vida é um encadeamento de relações. A empresa atua criando valor de forma ética com todos os seus stakeholders e inseriu, no âmago da organização, o desejo de agregar valor à sociedade.

Esses autores discorrem sobre o papel da Natura argumentando que, dessa convicção sobre o papel da empresa, nasceu uma filosofia de gestão que impulsiona a organização rumo à prosperidade, porém, mais do que isso, conquistou um prestígio e uma legitimidade que todo o Brasil reconhece.

Resumidamente, e de uma forma clara e precisa, verificamos em Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), como essas três grandes forças impactaram o mercado e impulsionaram o surgimento do marketing 3.0.

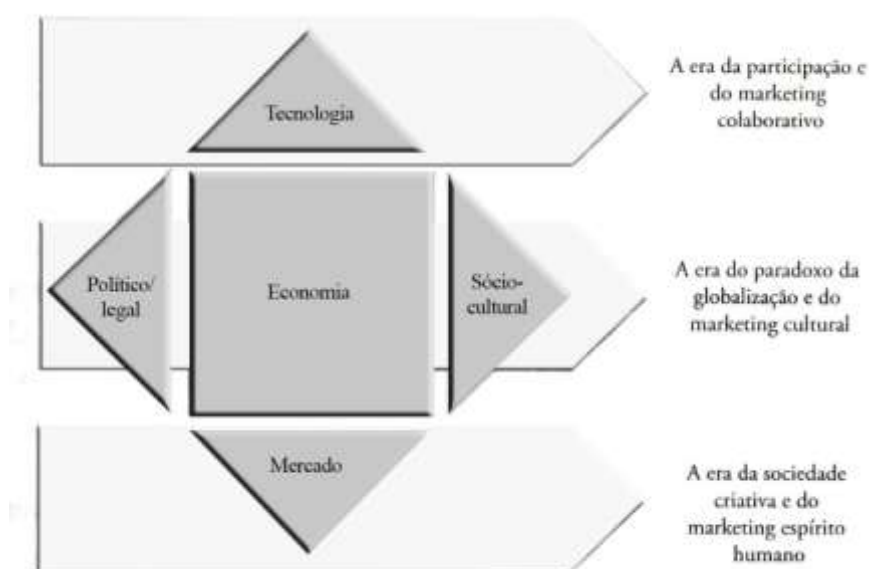
O mundo interligado pela tecnologia favoreceu a disseminação de informações e idéias entre as pessoas, o que contribuiu pra se tornarem mais colaborativas para criação de valor. As pessoas se tornam mais criativas,

ascendendo na pirâmide de Maslow, descrita anteriormente, aspirando uma visão mais espiritual. A globalização, impulsionada pela tecnologia, gera transformações rápidas e freqüentes, no ambiente político e legal, econômico e à cultura social, gerando paradoxos na sociedade.

Portanto, as boas práticas são aquelas que estimulam e nutrem os lados colaborativo, cultural, criativo e espiritual.

Na figura a seguir, podemos verificar como esses três fatores se entrelaçam e se completam.

Figura 2: Três mudanças que levaram ao marketing 3.0



,Fonte: (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010, p.23).

Enquanto o marketing colaborativo e o marketing cultural vão definir “que” conteúdo será oferecido ao mercado, o marketing espiritual mostrará o caminho de “como” oferecer ao mercado esse conteúdo. O quadro a seguir demonstra esse conceito:

Tabela 2 – Elementos Básicos do Marketing 3.0.

O Que oferecer		
Conteúdo	Marketing Colaborativo	Era da Participação (Estímulo)
Conteúdo	Marketing Cultural	Era do Paradoxo da Globalização (Problema)
Como Oferecer	Marketing Espiritual	Era da Criatividade (Solução)

Fonte: (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010, p.23, adaptada pela autora).

5.2 Estratégia institucional no marketing 3.0

5.2.1 Conceito

De acordo com Rizzo (apud Zenone 2011), o marketing corporativo se reflete na valorização da marca e sua imagem institucional perante a sociedade, tendo como princípio seus valores, aspectos culturais, bem como produtos, serviços, responsabilidade social e ambiental.

Define ainda esse autor, que o marketing corporativo insere, em sua estrutura básica, elementos fundamentais como clima organizacional e atmosfera de realizações, transparência, comprometimento e engajamento, os quais são alicerçados por dois elementos: ética de caráter e ética de personalidade, havendo necessidade do alinhamento destes dois focos. A ética de caráter refere-se a princípios, valores, retidão, ética, integridade, honestidade e transparência que remetem à idéia de respeito pela vida e pelas pessoas, portanto a base para reputação da marca. Já a ética de personalidade, refere-se à exteriorização da imagem, através de elementos exigidos pela sociedade para competitividade, ou seja, referência de qualidade de produtos e serviços, posicionamento, estrutura, instalações, processos produtivos, qualificação dos colaboradores, comportamento profissional, social e ambiental.

Todos esses elementos, ou seja, ética de caráter e de personalidade, responsabilidade social, foco cultural, melhorias contínuas em produtos e serviços, gestão de qualidade de processos e desenvolvimento humano, deverão compor a estratégia do marketing corporativo, as quais serão responsáveis pelo impacto positivo, pela valorização e pela aderência à marca, como descrito por Rizzo (apud Zenone 2011, p. 179):

Esta qualidade de forma extensiva e continuada não somente no âmbito do seu mix de produto, mas na qualidade de vida, refletida pela consideração pelo ambiente interno exteriorizado pelo referido clima organizacional, pela preservação da natureza, pela responsabilidade social e pelo empenho no respeito às tradições, aos costumes, preceitos familiares que se constituem num elenco de elementos realmente relevantes para a marca e evidentemente para o objetivo daquilo que denominamos de marketing corporativo.

Mattar (2006-2007) descreve no portal de notícias do Instituto Ethos, atributos de comportamento corporativo citados em estudo realizado pela Ethos⁴ e Akatu⁵, onde 51% dos entrevistados concordavam com a afirmativa de que a empresa deveria “estabelecer padrões éticos mais elevados, indo além do que é determinado pela lei, ajudando ativamente a construir uma sociedade melhor para todos” e menciona o estudo da Edelman, onde o público pesquisado era convidado a avaliar quais atributos uma empresa precisa ter para se tornar mais confiável. Alta qualidade dos produtos e serviços oferecidos mostrou-se como principal, entretanto, atributos ligados a capacidades operacionais e de liderança no mercado deixaram de ser importantes, dando lugar a atributos como ouvir necessidades e avaliações dos clientes, tratar bem os empregados, colocar o cliente na frente dos lucros, adotar práticas de negócio mais éticas, trabalhar para proteger ou melhorar o meio ambiente, endereçar necessidades sociais; provocar impactos positivos nas comunidades locais, entre outros, configuram uma mudança de paradigma, onde o consumidor está deixando de valorizar atributos operacionais das marcas – diretamente relacionados à funcionalidade dos produtos ou serviços que elas representam – e está cada vez mais valorizando a contribuição social da empresa à qual a marca está ligada.

Rizzo (apud Zenone 2011) enfoca que deverão ser inseridas nesse contexto, ações decisivas e impactantes, compromissadas e verdadeiras de responsabilidade social e ambiental, as quais transmitirão visibilidade, credibilidade, respeito, seriedade e comprometimento da organização com a sociedade.

O portal do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, descreve em sua visão esse conceito:

Ao adicionar às suas competências o comportamento ético e socialmente responsável, a iniciativa privada conquista o respeito das pessoas e das comunidades que são impactadas por suas atividades, e o resultado é o reconhecimento da sociedade às suas atitudes.

⁴ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Oscip cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Disponível em <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto>>. Acesso em 18 de maio de 2013.

⁵ Akatu. Organização não governamental que promove o consumo consciente como instrumento de construção da sustentabilidade da vida no planeta. Disponível em <<http://www.akatu.org.br/Institucional/OAkatu/Home>>. Acesso em 12 de agosto de 2013.

A responsabilidade social está se tornando cada vez mais fator de sucesso empresarial, o que cria novas perspectivas para a construção de um mundo economicamente mais próspero e socialmente mais justo.

Nesse cenário, observa-se, portanto em Rizzo (apud Zenone 2011), que as ações de responsabilidade social, no trato ambiental, no foco cultural e no desenvolvimento humano, constituem estímulos que estrategicamente devem ser explorados com o objetivo de transmitir e fixar a boa imagem organizacional.

Observa ainda esse autor, que o marketing corporativo enseja, em sua estrutura básica, elementos fundamentais no sentido de se dar sustentabilidade e credibilidade daquilo que se quer transmitir e fixar.

Nesse sentido, deverão ser destacados aspectos que envolvem a valorização da marca, através da transmissão de seus princípios inseridos na missão, visão e valores, bem como na cultura organizacional, que contribuem significativamente para a formação de sua identidade e integridade.

Esses elementos compatibilizados daquilo que a sociedade e o mercado aspiram, constitui a excelência da reputação, concomitantemente o destaque positivo da imagem, e, como resultado, a valorização da marca perante todos os stakeholders.

A tratativa e a inter-relação desses conceitos serão aprofundadas nos próximos capítulos, a fim de que possam constituir em modelos de gestão eficazes de valor institucional.

5.2.2 Imagem e valor da marca

Podemos inferir que o marketing institucional tem como tarefa primordial zelar pela imagem da marca. De acordo com Rizzo (apud Zenone 2011), a imagem da organização está ligada à visão e à atratividade da marca pelo mercado, a qual é construída pelas pessoas (públicos interno e externo). Estes inspiram uma forma de referência, pensamento, conduta e opinião coletiva a respeito da empresa, transmitida através da mensagem comunicada de seus princípios e valores comungados com seus atos e ações.

O aprimoramento dos elementos descritos em capítulo anterior, de real significância e representação, compõem a estratégia empresarial na construção da

imagem de marca. Através do estímulo de atributos de satisfação de necessidades ou desejos atendidos, é construída na mente de cada indivíduo a percepção de qualidade, credibilidade e segurança,

A organização passa a ser o que ela deseja transmitir e consiste num apelo mais intenso do que simplesmente alcançar simpatia, remete à idéia de transmitir realmente emoção, sedução, visibilidade de uma marca simpática que promova admiração e referência, valorizada pelo mercado e pela sociedade em geral.

Destaca ainda Rizzo (apud Zenone 2011), que muito mais do que o simples relacionamento, a marca está ligada a proposta de encantamento, ressonância, entendimento, e que se torna empática em termos de estratégia e eficaz nos seus propósitos.

Segundo Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), o valor da marca deve apelar para as necessidades e os desejos emocionais dos consumidores, ultrapassando, assim, as funcionalidades e características dos produtos.

Keller (2006) descreve que a marca deve transcender as descrições técnicas e os limites físicos do produto e colocar o foco e interesse no consumidor, descobrindo assim uma finalidade vinculada às suas aspirações. Para ele, as marcas devem inspirar, ficar e conectar-se.

Muniz e Garcia (2012), em entrevista com Helen Zeiton, diretora global de marca da GfK, contextualiza esse conceito no Portal Exame.com, ao dizer que o diálogo entre marcas e clientes está ligado com a emoção e a satisfação no momento do consumo, devendo ser incluídos nesse diálogo, aspectos emocionais e sociais e para isso, esta relação tem que ir além da transação comercial.

Rizzo (apud Zenone, 2011, p. 182), reforça esse conceito em sua descrição:

[..] a estratégia de criação ou de valorização das marcas ou de conceito ligado à imagem da organização não esta afeta somente à participação de mercado, mas diretamente relacionada com a imagem impactada no pensamento e efetivamente impulsionada pelas emoções.

Sisodia, Sheth, Wolf (2007, p. 71), citam um estudo recente no qual scans cerebrais investigaram as respostas mentais das pessoas a marcas. Os pesquisadores descobriram que as marcas acionavam o lado direito correspondente a aspectos emocionais do cérebro, mais do que outros nomes próprios o faziam,

demonstrando que é com a emoção, em detrimento a razão, que se determina a relevância de uma marca.

Calne (apud Kotler, Kartajaya. Setiawan, 2010, p. 197), afirma que “a diferença entre emoção e razão é que a emoção leva a ações, enquanto a razão leva a conclusões”. Gobé (2002) descreve que uma marca deve se comunicar com os consumidores no nível dos sentidos e das emoções, estabelecendo uma conexão profunda e duradoura. Isto significa que o conhecimento das necessidades emocionais e dos desejos das pessoas é, na realidade, a chave do sucesso. As marcas devem definir um ponto decisivo no estabelecimento de conexões mais fortes e relacionamentos que identifiquem seus clientes não apenas como consumidores, mas também como parceiros.

Embora seja fundamental oferecer rentabilidade e satisfação funcional relativa ao produto, a marca deverá atingir um nível mais elevado, e deverá realizar as aspirações emocionais, que pratica compaixão e oferece sustentabilidade, tornando-se uma marca que faz a diferença (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN 2010, p. 197).

O site Promoview, em entrevista concedida por Marc Gobé (2012), acrescenta que as pessoas mudam, e alerta que as empresas precisam se antecipar a essa mudança, para serem capazes de obter a lealdade do consumidor. As marcas precisam se conectar melhor com as comunidades e com os desejos e pensamentos individuais de seus consumidores para serem mais competitivas. Esse autor afirma ainda:

[...] as marcas precisam ser mais emocionais e precisam se humanizar. Estamos vivendo uma época em que as relações comerciais estão conectadas a propósitos superiores, como a proteção do meio ambiente, responsabilidade corporativa e impacto que as marcas têm na sociedade como um todo.

Mattar (2006-2007), afirma através do portal de notícias do Instituto Ethos, que o momento atual traz uma grande oportunidade para que as empresas passem a ser mais do que produtoras ou prestadoras de serviço, e tornem-se aliadas do consumidor na construção de uma sociedade mais sustentável e desejável e assim se diferenciem suas marcas das outras empresas por sua liderança positiva.

Kotler, Kartajaya. Setiawan (2010) enfatizam esse conceito ao afirmarem que os consumidores, mais bem informados, começam a ver os produtos como commodities e preferem as organizações cujas atividades causam impactos socioculturais positivos e alerta que os profissionais de marketing precisam se antecipar e promover estratégia de diferenciação, onde a marca não mais participa apenas para suprir necessidades de consumo, mas também participa socialmente, preocupada com o desenvolvimento social, econômico e ambiental.

Discorrem ainda esses autores, que nesse cenário de transformação, as tendências e atitudes no marketing 3.0, as empresas constroem a gestão de suas marcas baseadas em valores, na construção de uma imagem favorável, socialmente ativa e ambientalmente responsável, preocupada com o futuro da sociedade e o futuro do planeta, estabelecendo assim uma relação de respeito, fidelidade e admiração perante a sociedade.

5.2.2.1 O modelo dos 3Is no marketing corporativo

Kotler, Kartajaya. Setiawan (2010) descrevem que a empresa precisa deixar claros para o mercado-alvo o posicionamento e a diferenciação da marca e afirma que no marketing, a reputação da marca significará a aderência do consumidor e de sua preferência por aquela cuja reputação for melhor. Enfatizam ainda esses autores, que as organizações devem ser verdadeiras, proporcionar experiências que representem de fato suas alegações e não aparentar uma falsa realidade que poderá ser detectada no mundo horizontal dos consumidores, perdendo instantaneamente a credibilidade e toda a rede de possíveis compradores.

Rizzo (apud Zenone 2011), esclarece a diferença de “ser conhecido com ser respeitado” na concepção do valor da marca, bem como o entendimento de que a identidade que está ligada ao conceito da marca, remete à idéia de conhecimento mas não de reconhecimento, inserida no contexto de personalidade na qual se distinguem valores e princípios.

No estágio 3.0, Kotler, Kartajaya. Setiawan (2010), inserem no triângulo de marca, posicionamento e diferenciação, atributos de identidade, integridade e imagem de marca, que os autores denominam 3Is.

Figura 3: O modelo dos 3Is



Fonte: (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010, p.41).

O triângulo tem por objetivo ser expressivo para o ser humano como um todo, mente, alma, espírito, chegando ao seu coração e definem:

- Posicionamento como identidade de marca, relevante para as necessidades e desejos racionais dos consumidores, que levarão a considerar uma decisão de compra.
- Diferenciação (personalidade da marca), desenvolver um “DNA” autêntico, que consiste em cumprir promessas e conquistar a confiança, alcançando a integridade da marca, cujo alvo é o espírito dos consumidores, para que confirmem a decisão.
- A sinergia do posicionamento e da diferenciação, criará a imagem da marca e conquistará a emoção e o coração dos consumidores, que os levarão a agir e tomar a decisão de compra.

Kotler, Kartajaya. Setiawan (2010) discorrem que neste contexto, torna-se imperativo a marca embutir em seu DNA, padrões de responsabilidade social. A marca não é mais a única gestora de posicionamento, apesar de expressar sua identidade junto aos consumidores. O posicionamento pode ser significativo se ações eficazes foram adotadas nas áreas social e ambiental.

A Timberland citada em Kotler, Kartajaya. Setiawan (2010, p. 42), é exemplo de empresa com sólida integridade de marca e posicionada como “a boa empresa de calçados e com uma consistente diferenciação através do “Path Of Service”: programa que envolve seus empregados através de serviço comunitário voluntário, o qual faz parte integrante do DNA corporativo, tornando a marca diferente e autêntica, conforme figura abaixo:

Figura 4: O 3Is da Timberland



Fonte: (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN 2010, p.43).

Esclarecem esses autores, que a aplicação do modelo dos 3Is é fundamental para atender a nova geração de consumidores exposta a uma grande quantidade de pontos de contato com a marca, ávidos pela comunicação instantânea e pela interação multicanal. O site Promoview (2012) em entrevista com Marc Gobé, afirma que as mídias sociais revolucionaram nosso mundo e o mundo da comunicação, nesse ambiente, a marca precisa de uma voz social que prevê sua humanização por meio de uma perspectiva racional e emocional e garantir sua diferenciação:

A era do dogma acabou, na mídia social as marcas precisam de uma voz social para expressar sua personalidade empresarial. O conceito de personalidade e posicionamento de marca adotado pelo mundo do marketing nos últimos 50 anos está obsoleto. Hoje, os consumidores estão

no comando e eles não esperam que as marcas lhes digam no que devem acreditar. Eles precisam de informação, diálogo, transparência e comunicação instantânea, agora, possível devido à tecnologia da informação.

Muniz e Garcia (2012), em entrevista no Portal Exame.com, com Helen Zeiton, diretora global da marca GfK, afirmam que este novo público busca novas formas de relacionamento, onde deverão ser incluídos aspectos emocionais e sociais neste diálogo e alertam que construir lealdade à marca é uma questão cada vez mais complexa que exigirá autenticidade. O gerenciamento de marketing para esta nova geração precisará se reinventar para gerar diferenciação no mercado e construir um crescimento sustentável para a marca e concluem que este é o grande futuro do marketing nas organizações.

Kotler, Kartajaya. Setiawan (2010) apontam o marketing 3.0 como importante estratégia de diferenciação de marca e aumento de sua competitividade. O marketing, em seu ápice, será a consonância com o modelo dos 3Is: para que a empresa construa uma imagem forte, será necessário definir com clareza sua identidade e fortalecê-la com integridade autêntica, embasadas nas necessidades e aspirações dos consumidores, que envolvem aspectos sociais e ambientais.

5.2.3 Marketing da missão, visão e valores

Esses autores discorrem que, para as organizações atenderem as novas necessidades e aspirações da sociedade, deverão incorporar em sua cultura corporativa, missão, visão e valores realmente autênticos adotados como compromisso corporativo.

Ainda segundo esses autores, a missão é o núcleo que não poderá ser modificado e reflete o propósito básico ou a razão de ser da empresa, a qual determinará sua sustentabilidade.

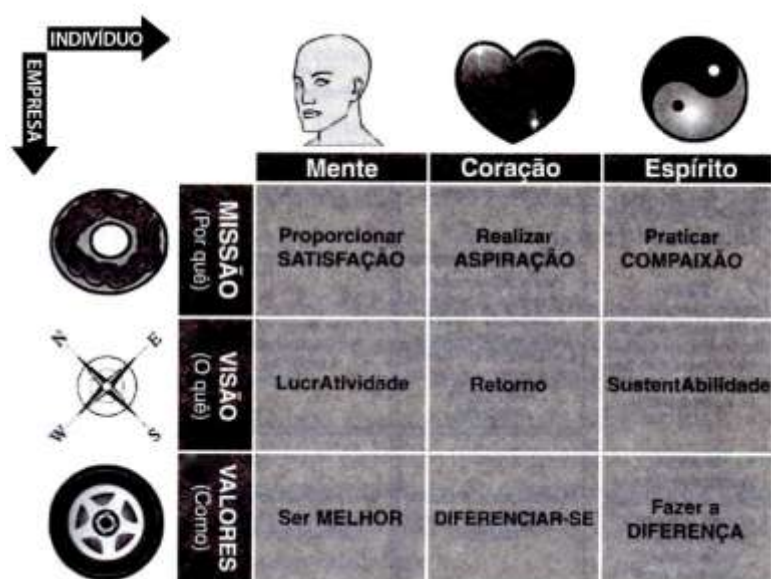
A visão pode ser definida como a empresa pretende ser e o que pretende realizar.

Os valores referem-se aos padrões de comportamento institucionais que beneficiem a empresa e ao ambiente externo. Os bons valores corporativos são aqueles alinhados com a tecnologia colaborativa, transformação cultural

impulsionada pela globalização e importância crescente da criatividade, conforme descrito em capítulo anterior

Dentro deste conceito, deverá ser introduzida uma matriz em um dos eixos, baseada em valores, cujo objetivo é ocupar mentes, corações e espíritos dos consumidores, que comporá o outro eixo que é composto pela missão, visão e valores da empresa, conforme modelo abaixo:

Fig 5: Modelo de matriz baseada em valores.



FONTE: (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010, p.47).

Kotler, Kartajaya. Setiawan (2010) afirmam que nos negócios, amar os clientes significa conquistar sua fidelidade, oferecendo-lhes valor e tocando suas emoções e seu espírito. Quando a missão da marca cria raízes no coração e no espírito dos consumidores, eles passam a ser proprietários da marca. As empresas deixam de ser proprietárias e passam a alinhar suas ações com as aspirações dos consumidores.

Esses autores citam (p. 59), seminário realizado com 100 CEOs, onde 60% deles afirmaram não ter uma declaração de missão e 40% admitiram que a missão

declaradas em suas empresas haviam sido elaboradas a partir de jargões e modelos padronizados.

Peter Drucker (apud Kotler, Kartajaya. Setiawan, 2010, p. 46), argumenta que:

[..] empresas bem-sucedidas não começam seu planejamento pelos retornos financeiros. Começam pela realização de sua missão. Os retornos financeiros serão resultado de suas ações.

Ainda em Kotler, Kartajaya. Setiawan (2010), nessa nova era do Marketing 3.0, elencar sustentabilidade, ética, social, econômica e ambiental na missão, visão e valores das organizações, não é mais mera formalidade, pois os interlocutores vão aderir ou não à marca, se esta apresentar autenticidade e, o mais importante, se a empresa não tiver o lucro como fim em si mesmo. O lucro resultará da valorização, pelo mercado, da contribuição dessas empresas para o bem-estar humano. A adoção de práticas sustentáveis será essencial para a vantagem competitiva e vai proporcionar economia de custos, aumento de rentabilidade e agregar valor a marca corporativa.

O exemplo a seguir, da missão, visão e valores da S.C. Johnson & Son, reflete seu compromisso com a sustentabilidade social e ambiental.

Figura 6: Matriz baseada em valores da S.C. Johnson & Son

	Mente	Coração	Espírito
Missão <i>Contribuir para o bem-estar da comunidade, além de sustentar e proteger o meio ambiente</i>	<i>Linhas de produtos para o lar e para consumo</i>	<i>Promover o uso de embalagens reutilizáveis</i>	<i>Visar a base da pirâmide</i>
Visão <i>Ser um líder mundial na entrega de soluções inovadoras para suprir necessidades humanas por meio de princípios de sustentabilidade</i>	<i>Para a S.C. Johnson, criar valores econômicos sustentáveis significa ajudar as comunidades a prosperar e, ao mesmo tempo, obter crescimento lucrativo para a empresa</i>	<i>O Ron Brown Award for Corporate Leadership⁶</i>	<i>Valores sustentáveis: SC Johnson Public Report</i>
Valores Sustentabilidade <i>Criamos valor econômico, lutamos pela saúde do meio ambiente, defendemos o progresso social</i>	<i>Acreditamos que nossos empregados são nosso maior ativo</i>	<i>Uma das 100 melhores empresas para as mães que trabalham fora</i>	<i>A oportunidade de fazer o certo para o meio ambiente e para a sustentabilidade social</i>

FONTE: (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010, p. 48).

A S.C.Johnson & Son, incorpora o compromisso com a sustentabilidade social e ambiental em missão, visão e valores. Sua missão consiste em contribuir com o bem-estar da comunidade e sustentar e proteger o meio ambiente. Através dessa missão, a empresa atende aos consumidores, oferecendo vários produtos, ao mesmo tempo em que realiza suas aspirações, bem como promove a participação dos clientes na proteção do meio-ambiente e pratica compaixão, ao atingir a base da pirâmide. A visão da empresa consiste em ser líder mundial na oferta de soluções inovadoras para atender às necessidades humanas, através de ações de sustentabilidade.

⁶ o prêmio Ron Brown para liderança corporativa, contempla as melhores práticas de cidadania corporativa e apoio a funcionários. Disponível em <<http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=1047>>, acesso em 16 de maio de 2013.

Como resultado, foram concedidos à empresa vários prêmios, além de seu crescimento lucrativo, concretizando assim sua missão. Os valores contemplam o conceito triple bottom line⁷, que consiste em viabilidade econômica, consciência ambiental e responsabilidade social. Para atingir a mente, a empresa considera que sua força advém de seus funcionários. Para atingir o coração, a empresa contrata mulheres com filhos, sendo considerada uma das 100 melhores empresas para mulheres que trabalham fora. O espírito é tocado com as ações para o meio ambiente e a sustentabilidade social.

Destacam Kotler, Kartajaya. Setiawan (2010) que o marketing não deve ser mais considerado uma ferramenta somente para gerar demanda. O modelo 3.0 é o marketing do significado na proposição de valor, que atende as novas aspirações dos consumidores, os quais buscam empresas que inserem em sua missão, visão e valores, questões sociais, econômicas e ambientais, que satisfaçam suas necessidades, o que constitui fator importante que contribuirá para o desenvolvimento do futuro estratégico nas organizações, enquanto fator de diferenciação e valor positivo da marca.

5.2.4 Fatores estratégicos para excelência do marketing institucional.

Em Rizzo (apud Zenone 2011), o marketing corporativo consiste num modelo que alinha mercado, processos e pessoas às estratégias da organização, como descrito anteriormente, permitindo um mesmo padrão de procedimentos e expectativas de seus diferentes públicos.

Essas ações refletirão em padrões de conduta empresarial, através de seus princípios e valores, os quais deverão ser compatíveis com o que a sociedade e o mercado aspiram na base de sua cultura.

Mainardes (apud Zenone, 2011, p. 173), descreve:

7 Triple Bottom Line, conceito criado nos anos 90 pelo cientista social Americano, John Elkington e conhecido como os 3 Ps (People, Planet and Profit) ou, em português, PPL - Pessoas, Planeta e Lucro; ou ainda como o tripé da sustentabilidade, onde estão contidos os aspectos econômicos, Ambientais e sociais. Disponível: em <http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_print.php?id=793>, acesso em 16 de maio de 2013

Trabalhar com marketing organizacional ou marketing corporativo é estar em constante avaliação do **envolvimento de todos no processo de construção dos valores de uma marca**. A dissonância de valores dentro de uma organização pode constranger o consumidor e levar ao fracasso um projeto, um produto ou uma simples comunicação ao mercado. Não é possível construir a marca corporativa num ambiente de valores múltiplos e objetivos dispersos e mutantes.(grifo da autora).

Ressalta ainda Rizzo (apud Zenone 2011), que os valores e princípios alinhados com seus públicos interno e externo, resultará na segurança e confiança da organização, os quais contribuirão na formação de uma imagem da marca consistente e positiva e concomitante excelência em sua reputação perante todos os stakeholders.

No portal Administradores.com, Peppers e Rogers (2004), descrevem a definição da AMA (American Marketing Association) como sendo uma organização respeitada, vista por profissionais como o órgão que estabelece as práticas e a educação relacionadas ao marketing e transcrevem a atualização de sua definição:

Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes e para a gerência de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus stakeholders.

Segundo o site 7Graus – Significados (2011- 2012), stakeholders é definido em seu conceito mais amplo:

Stakeholder significa público estratégico. Em inglês stake significa interesse, participação, risco. Holder significa aquele que possui. Assim, stakeholder também significa parte interessada ou interveniente.[..].

[..]O termo stakeholder foi criado pelo filósofo Robert Edward Freeman. Ao entender a importância dos stakeholders, o responsável pelo planejamento ou plano consegue ter uma visão mais ampla de todos envolvidos em um processo ou projeto e saber de que maneira eles podem contribuir para a otimização deste. Os stakeholders são elementos fulcrais em termos de planejamento estratégico de uma empresa ou organização.

O stakeholder é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. É formado pelos funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto[..]

O termo stakeholder tem se tornado cada vez mais comum, uma vez que é uma peça muito importante para contribuir no desempenho de uma organização e influenciar as atitudes e ações do stakeholder dentro da empresa.

Em Rizzo (apud Zenone 2011), nesse processo linear é imperativo que sejam inseridos no contexto organizacional todos os stakeholders, permitindo a criação de uma atmosfera competitiva na arena de negócios.

5.2.4.1 Empowerment⁸ stakeholder

Sisodia, Sheth, Wolf (2007), destacam que a transformação social do capitalismo e as necessidades de auto-realização, estão reconfigurando o modo de se fazer negócios. A gestão das empresas estão deixando seus egos corporativos e voltando seu enfoque para os seus stakeholders, em resposta as mudanças de cenário.

Kotler, Kartajaya. Setiawan (2010, prefácio) descrevem:

As empresas que querem ser apreciadas precisam mostrar que se importam com as condições de vida das pessoas e com seus sonhos. Precisam se conectar e servir a todos os stakeholders – empregados, fornecedores, distribuidores e a comunidade – não apenas aos investidores.

Afirmam ainda esses autores, que uma empresa bem-sucedida não chega sozinha ao sucesso. Seu sucesso se deve a uma rede superior de stakeholders e todos eles têm participação nos negócios e em seus resultados.

Sisodia, Sheth, Wolf (2007, p. 34), descrevem as idéias de R. Edward Freeman, que em 1984, defendeu o modelo de empresa voltado para o stakeholder em sua obra inovadora: Strategic Management: A Stakeholder Approach.⁹

⁸ Empowerment é um conceito de Administração de Empresas que significa "descentralização de poderes", ou seja, sugere uma maior participação dos envolvidos nas atividades da empresa ao lhes ser concedida maior autonomia de decisão e responsabilidades. Insere também em sua definição mais ampla, poder de escolha, poder de opinião, poder de influência, poder de intervenção na vida das empresas. Disponível em <<http://www.significados.com.br/empowerment>>. Acesso em 05 de junho de 2013.

⁹ Gestão Estratégica: Uma Abordagem das partes interessadas. Traduzido pela autora.

Inspirados por Freeman, esses autores, defendem o modelo de gerenciamento do relacionamento com o stakeholder SRM – stakeholder relationship management¹⁰ - que consiste em modelo de gestão de negócios, baseado no relacionamento com o stakeholders, gerenciado de tal forma que se desenvolva um vínculo emocional com todos os grupos, buscando maximizar seu valor perante a sociedade como um todo. São criadoras de valor máximo: criam valor emocional, vivencial e valor financeiro, em perfeita consonância com os valores do marketing 3.0 de Kotler, Kartajaya. Setiawan (2010).

Essas empresas tendem a ser mais duradouras e compartilham um conjunto distinto de valores, políticas e atributos operacionais, através do alinhamento estratégico dos interesses de todos os grupos de stakeholders. Elas delinearam modelos de gestão empresarial, nos quais os objetivos de cada grupo de stakeholder possam ser satisfeitos simultaneamente. Estas empresas satisfazem as necessidades tangíveis e intangíveis de todos os grupos, de forma harmoniosa que os encanta e que gera carinho e fidelidade para com a organização.

Esses autores afirmam que as empresas que aderiram a esse modelo, ganharam vantagem significativa sobre empresas similares, que apóiam uma abordagem de gestão tradicional, voltada somente para acionistas.

Dentre as vantagens citadas, as empresas que adotaram os modelos de gestão empresarial SRM, ofereceram remuneração acima do comum aos seus acionistas e apresentam como prognóstico, desempenho sustentado e de alto nível.

Os autores apontam que, de acordo com pesquisas, as pessoas que interagem com essas empresas sentem-se seguras e satisfeitas, sentem prazer em trabalhar com e para essas organizações, sentem-se atraídas para investimentos e têm prazer em tê-las em suas comunidades.

Afirmam ainda Sisodia, Sheth, Wolf (2007) que embora muitas organizações tenham alcançado sucesso no passado, atualmente algumas encontram-se em posição vulnerável perante seus stakeholders, e citam (p. 39-40), alguns exemplos que figuram esse quadro: a Wal-Mart, que era considerada uma empresa eficiente, pois havia redefinido o gerenciamento da cadeia de suprimentos e as

¹⁰ Gestão de relacionamento das partes interessadas. Traduzido pela autora.

relações fabricante-varejista, atualmente enfrenta uma barreira negativa de publicidade, relacionada a práticas trabalhistas e as relações com fornecedores. Como consequência, o preço de suas ações se mantém estagnado nos últimos seis anos.

Outro exemplo mencionado é a empresa General Eletric, que era reconhecida por uma gestão pragmática e realista e por uma melhoria recorde nos ganhos, teve sua reputação comprometida no que diz respeito ao meio ambiente. Como resultado, o valor das ações da GE baixou 40% nos últimos cinco anos.

Esses autores afirmam, ainda, que as empresas que tiverem uma consideração mais carinhosa de seus stakeholders, terão melhor desempenho financeiro, pois seus clientes pagarão a mais por seus produtos e serviços e citam (p. 71) o exemplo da empresa Patagonia, cujos clientes possuem tal grau de afinidade que pagam um valor 20% maior que os preços de suas concorrentes, o que ajuda a empresa a produzir uma margem de lucro bruto de quase 50%, e discorrem (p. 71):

Um comportamento que faça uma empresa conquistar o carinho e afeição de seus stakeholders representa uma das diferenças competitivas mais fundamentais já empregadas nos empreendimentos capitalistas.

Sisodia, Sheth, Wolf (2007) denominam a sociedade como o “derradeiro stakeholder”, porque ela reúne cada um dos demais stakeholders em seu interior, e trata sobre como as empresas se relacionam com o mundo como um todo, incluindo as empresas concorrentes, as comunidades nas quais estão presentes, as organizações não governamentais e os governos, que atuam como parceiros na criação de valor.

Gonçalves (2006) afirma que as empresas são seres vivos e sociais. Viver em sociedade, estabelecer relações com outras entidades para fazer seus negócios, manter-se em comunidade, cuidar das condições de trabalho e de realização das pessoas e estar integrada ao ambiente em que vive, prepara a empresa para se manter no negócio e contribui com a formação de uma imagem positiva conferida pela sociedade e entendida como criação de um ambiente saudável e propício para os negócios, em que todas as instâncias interessadas ou atingidas pela atividade empresarial sejam contempladas e corretamente harmonizadas.

Hawken (apud Sisodia, Sheth, Wolf (2007, p. 60), discorrem sobre uma mudança de paradigma para um capitalismo natural, que tem por base a integridade ambiental e as necessidades das pessoas, em contraponto as necessidades planejadas das empresas.

Nesse contexto, destaca Rizzo (apud Zenone 2011, p. 181), a necessidade das organizações inserirem ações em seu escopo corporativo, que tenham como elementos fundamentais:

[..] desenvolvimento humano, desenvolvimento sustentável, política de preservação da natureza, desenvolvimento cultural, respeito à diversidade, ações realmente eficazes e de continuidade para diminuir as diferenças sociais, e, de maneira efetiva, ter um relacionamento com todos os públicos.

Gonçalves (2006), faz menção a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), enquanto resposta sistematizada das organizações junto aos seus stakeholders. As demandas sociais e ambientais, vão além das originadas de suas relações de mercado. Seus fatores de sucesso incluem o comprometimento dos funcionários, relacionamentos construtivos com fornecedores, sua aceitação pelas organizações de seu entorno e a pré-disposição para atuar em parcerias. As ações dessas empresas são transparentes e éticas, inserindo grande preocupação com o desenvolvimento das comunidades vizinhas, da sociedade e com a preservação do planeta e insere (apresentação) a definição do Instituto Ethos:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

No Portal do Instituto Ethos, (valores, transparência e governança) uma ampla visão sobre o que é a responsabilidade social empresarial (RSE) vai permitir a avaliação do papel das empresas na promoção de mudanças favoráveis às gerações futuras e à construção de um mundo melhor e mais justo. A RSE deve estar diretamente ligada aos valores da companhia e o direcionamento a ela deve estar

claro para os empregados, fornecedores e consumidores/clientes, bem como para a própria comunidade e para o governo.

Um comportamento socialmente responsável é o fundamento de um sucesso econômico sustentável. O discurso da ética, da disseminação de valores, do respeito ao meio ambiente e do bom relacionamento com os stakeholders ecoa hoje em boa parte das empresas instaladas no país e no mundo, em aproveitar as oportunidades existentes para contribuir para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e de suas relações entre si e pode ser um poderoso agente de mudança para ajudar a construir um mundo economicamente mais próspero e socialmente mais justo.

Parente e Gelman (2007) preconizam que o movimento pela valorização da RSE está ocorrendo e com ele também a percepção do aumento da vantagem competitiva das empresas e da geração de valor para todos os seus públicos. No entanto, estudiosos apontam que só haverá progresso se alianças forem firmadas entre todos os stakeholders, tendo em vista aproveitar a sinergia de experiências para o desenvolvimento econômico e social.

Nos próximos capítulos, este estudo tratará modelos de gestão no marketing 3.0, aplicados aos principais stakeholders.

5.2.4.2 Emporwement colaboradores (marketing de valores)

Mainardes (apud Zenone 2011, p. 173), discorre sobre a integração e afinidade dos colaboradores com os valores da organização, bem como da constante avaliação do envolvimento e da participação de todos na construção desses valores, cuja somatória de esforços e objetivos comuns irão refletir na força de uma marca corporativa.

Discorre ainda Rizzo (apud Zenone 2011), que o marketing corporativo deve iniciar seu processo dentro da instituição, e deverá contemplar o clima organizacional, bem como o comprometimento do público interno com os princípios e valores que se deseja transmitir.

O compromisso dos colaboradores com os valores e as estratégias permitirá a criação de uma atmosfera competitiva perante todos os stakeholders de

relacionamento da organização. Nesse contexto, o modelo tem necessidade de alinhar mercado, processos e pessoas às estratégias da organização.

Figura 7: Alinhamento do mercado, processos e pessoas às estratégias da organização.



Fonte: (ZENONE, 2011, p. 174)

Ressalta Rizzo (apud Zenone 2011), que a comunicação deverá estar alinhada à missão e aos valores da instituição e coesa entre o que se comunica com o público interno e externo, num fluxo direcionado com a mesma linguagem e significação, inserindo todos os elementos da ética e da transparência, para aderência da proposta que se quer impactar.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), citam que alguns colaboradores ignoram os valores corporativos ou os vêem como algo que é desenvolvido para relações públicas. Além disso, os colaboradores em sua maioria, não têm entendimento porque não tem experiência na aplicação prática dos valores e costumam ouvir passivamente e ter menos oportunidade em dar sua contribuição.

No marketing 3.0, os colaboradores precisam ser envolvidos e fortalecidos com valores autênticos, porque são, na realidade, os consumidores mais próximos das práticas das empresas.

Um negócio atraente é construído no contexto dos valores essenciais na empresa, que norteiam os colaboradores para que vivam de acordo com a missão da marca.

Destaca ainda esses autores, que os consumidores reconhecem quando uma missão de marca não é autêntica e os colaboradores detectam com facilidade falsos valores nas práticas da empresa.

Estes autores denominam valores compartilhados aqueles vivenciados no comportamento diário da empresa, os quais farão parte da cultura corporativa, transformando os colaboradores em seus embaixadores para transmitir a missão da marca aos consumidores.

Os colaboradores motivados pelos valores, não apenas apresentam melhor desempenho, como também representam melhor a empresa, transmitindo aos consumidores esses valores que estão alinhados com as histórias da organização. Os consumidores julgarão sua autenticidade, julgando seus colaboradores.

Os autores discorrem ainda, sobre os modelos de valores colaborativos, culturais e criativos que norteiam o modelo do marketing 3.0, dentro da organização e os definem como:

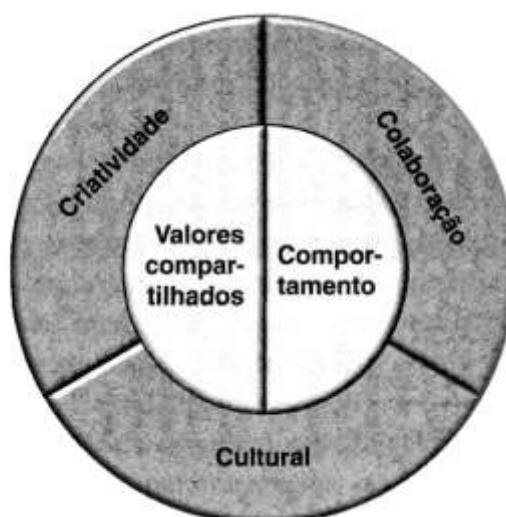
- *valores colaborativos*: aqueles que encorajam os colaboradores a trabalharem uns com os outros e com redes externas à empresa, para gerar impacto.
- *valores culturais*: inspiram os empregados a realizar mudanças culturais na própria vida e na vida das pessoas.
- *valores criativos*: significa dar aos colaboradores a chance de desenvolver e compartilhar idéias inovadoras.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010, p. 85), citam o exemplo da 3M, que permite aos colaboradores dedicarem parte de seu tempo a projetos especiais. Em seu desenvolvimento, os colaboradores podem recorrer à ajuda de colegas e buscar financiamento. Se o projeto der certo, o resultado pode ser o próximo produto inovador da empresa. Essa política adotada pela 3M, além de estimular a criatividade, estimula a colaboração entre seus colaboradores. Apresenta também possibilidades de transformação cultural, caso o produto venha a influenciar a vida das pessoas.

Outro exemplo citado por Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010, p.84), é a empresa Cisco, onde seus colaboradores podem trabalhar em casa, usando a infraestrutura da rede. Os processos decisórios são compartilhados entre 500 executivos espalhados ao redor do mundo, permitindo que a empresa tome decisões com maior rapidez e refletem seus valores colaborativos. Através dessa ação interligando as pessoas em nível global, a Cisco também promove transformações culturais.

As empresas com fortes valores compartilhados apresentam maior probabilidade em ter sucesso com processos decisórios descentralizados ou localizados, pois ajudam não apenas definir padrões, como também a se adaptar às diferenças locais e coordenar estratégias de mercados diferentes.

Figura 8: Valores compartilhados e comportamento no contexto do Marketing 3.0.



FONTE: (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010, p. 84).

Cortez (2013), apresenta no Portal do Valor.com, a segunda edição da pesquisa "Empresa dos Sonhos dos Executivos" da DMRH em parceria com a Nextview People, realizada com 4.194 gerentes seniores, diretores, vice-presidentes e CEOs do país no ano de 2013, e revela que os anseios dos profissionais são os mesmos, independentemente do nível hierárquico que eles atingem nas companhias:

Tanto os jovens quanto os executivos desejam mais qualidade de vida e querem fazer parte de uma organização que represente os seus princípios e valores[.]. Tais demandas superam as expectativas quanto aos salários, fator considerado importante por menos de 3% dos gestores entrevistados. "Eles estão mais atentos à necessidade de trabalhar em uma corporação inspiradora e não querem apenas conquistar resultados a qualquer preço". Nesse sentido, a remuneração virou commodity em um mercado que sofre com escassez de talentos. O que diferencia uma empresa de outra são os seus valores.

[.] Os executivos que escolheram a Natura, que ocupa o segundo lugar do ranking de "empresas dos sonhos", também afirmaram admiração pelos produtos da companhia. Entretanto, o principal motivo que os levaria a assumir uma posição de gestão é a identificação com as causas e os valores defendidos pela fabricante de cosméticos. "A Natura preza pela sustentabilidade em seus três pilares: ambiental, social e econômico.

[.] A companhia busca desenvolver produtos pautados em inovação e no conceito de "sociobiodiversidade". Entretanto, o objetivo é mostrar que é possível fazer um negócio e uma carreira crescerem respeitando o meio ambiente e a qualidade de vida".

Sisodia, Sheth, Wolf (2007), afirmam que uma marca que não desperte as emoções do cliente não terá sua fidelidade. Esse mesmo conceito se aplica aos seus colaboradores. Questões correspondentes ao lado esquerdo do cérebro, referentes a dados quantitativos como salários e benefícios, podem manter um colaborador na empresa, mas se não houver reconhecimento e valorização, correspondentes ao lado direito do cérebro, essa pessoa não estabelecerá um elo com a empresa, pois esses fatores desempenham um papel ainda maior.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010, p. 87), citam um estudo da Ready, Hill e Conger, sobre a atração e retenção de talentos nos mercados emergentes. Detectou-se que o propósito e a cultura estão entre os fatores mais importantes para os colaboradores nos países do BRIC – Brasil, Índia, China e Rússia. Os profissionais desses mercados buscam empresas que ofereçam oportunidade de mudar o mundo e gerar transformação cultural em seus respectivos países. Além disso, esses profissionais buscam empresas que cumpram as promessas da marca internamente e apresentem boa cultura.

Esses autores definem que empowerment também pode significar compartilhar, através da democracia colaborativa, em que os funcionários têm oportunidade de participação em processos decisórios, transformando as empresas em comunidades. Nas comunidades, as decisões são tomadas em conjunto, com o objetivo de satisfazer os interesses comuns de seus membros.

Sisodia, Sheth, Wolf (2007, p. 40-41), citam o exemplo da empresa Honda, que opera segundo uma política de portas abertas. Quando há algum problema grande, ela implementa o programa “waigaya” que significa suspensão temporária dos protocolos sociais baseados na posição hierárquica, onde os trabalhadores que ocupam posições mais baixas podem apresentar pessoalmente soluções para os executivos nos cargos mais altos. A empresa Harley-Davidson apresenta um programa similar, porém as formalidades são dispensadas: qualquer colaborador, em qualquer dia, tem acesso aos executivos que ocupam os cargos mais altos da empresa.

O empowerment dos colaboradores abrange também outras formas de participação, o voluntariado apresenta-se como mais usual pelas corporações. Hills e Mahmud (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 94), argumentam que o trabalho voluntário possui grande impacto, quando há uma estratégia que prevê recursos empresariais.

Dentro desse contexto, cabe ressaltar o voluntariado da Petrobras, descrito em seu site. O Programa de Voluntariado Corporativo Petrobrás, desde sua origem em 2003, reconhece e prioriza os desejos e necessidades de participação social dos empregados, contratados e aposentados do Sistema Petrobras. O Programa faz parte do Desenvolvimento & Cidadania, que acredita no potencial transformador e na vocação para a cidadania da sua força de trabalho. O voluntariado corporativo da Petrobras já é considerado referência, pelo respeito à autonomia dos seus voluntários, preocupação com a sustentabilidade das transformações da realidade social, mapeamento dos desejos das comunidades, estímulo à participação e articulação com as políticas públicas. A Petrobras, nesse cenário, se compromete com a qualificação e o desenvolvimento da vocação social presente em sua força de trabalho e aposentados, para que estes, segundo seus desejos e possibilidades, possam se apropriar dessas oportunidades e fortalecer o compromisso com a construção de um país mais justo e solidário.

Kanter (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010, p. 94), descreve uma empresa como “SuperCorp”, quando há um propósito social maior, embutido nos lucros.

Essas organizações causam impacto estratégico quando trabalham em prol de um objetivo social, e cita o exemplo da IBM, onde seus colaboradores apresentaram inovação, ao serem estimulados a ajudar vítimas do tsunami que

atingiu a Ásia. Embora não houvesse interesse comercial inicial da IBM, essa ação de inovação proporcionou recompensas comerciais posteriores.

Outro exemplo citado por Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010, p. 94), é a empresa IDEO, que criou um kit de ferramentas de fonte aberta (metodologia patenteada disponível para pessoas fora da empresa), com o intuito de desenvolver soluções para problemas sociais nos países em desenvolvimento, juntamente com a Gates Foundation e várias outras organizações sem fins lucrativos.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010, p. 95), enfatizam que no modelo do Marketing 3.0, a cultura corporativa é sinônimo de integridade, que significa alinhar os valores compartilhados ao comportamento dos colaboradores e descreve:

No contexto das forças em ação, a cultura corporativa deve ser colaborativa, cultural e criativa. Deve transformar a vida dos empregados e lhes conferir autonomia, para que transformem a vida dos outros. Ao construírem sua integridade, as empresas podem competir pelos talentos no mercado, aumentar a produtividade, melhorar sua interface junto ao consumidor e administrar diferenças. O marketing de seus valores junto aos empregados é tão importante quanto o marketing da missão junto aos consumidores.

5.2.4.3 Emporwement consumidores (marketing da missão)

Como vimos em capítulo anterior dessa obra, Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) descrevem que no Marketing 3.0, a marca deixa de ser propriedade da empresa, quando sua missão cria raízes na mente, no coração e no espírito dos consumidores, que passam a ser seus proprietários. Esses autores discorrem que, para conquistar essa aderência, as empresas deverão inserir em seu contexto, as preocupações sociais e ambientais dos consumidores, assim como abordar suas aspirações por uma sociedade melhor, através da construção de uma boa missão, caracterizada por apresentar uma nova perspectiva de negócios que pode transformar a vida das pessoas.

Difundir a missão e causar impacto significativo junto a esse público, significa envolver uma história que emociona as pessoas, através de idéias inovadoras que requerem habilidades e previsão estratégica.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010, p. 62), citam modelos de empresas que adotam práticas inovadoras, histórias que emocionam e inserem o emporwement dos

consumidores: a Apple, através de sua missão original de marca de transformar a maneira como as pessoas desfrutam da tecnologia, inovou os setores de informática, música e telefonia, ao lançar o Mac, o iPod e o iPhone. A Walt Disney criou personagens de animação de sucesso e os levou a experiência nos parques temáticos, criando um mundo de magia, tornando-se símbolo dos ideais familiares. A eBay, criou espaço no mercado governado pelos usuários e conectou compradores e vendedores, facilitando as transações, a gestão com opiniões de usuários e a inclusão de PayPal como subsidiária. A Wikipedia redefiniu o conceito de enciclopédia e popularizou a abordagem colaborativa, que pode ser editada pelos usuários.

O marketing 3.0 , ou o marketing do espírito humano, está relacionado a mudar a maneira como as pessoas fazem as coisas na vida, através de transformações que os consumidores aceitam inconscientemente como parte de seu cotidiano.

Pine e Gilmore (apud Kotler 2010, p. 65) argumentaram que quando a economia da experiência amadurece, surge a economia da transformação, em que a oferta de uma empresa é uma experiência que transformará a vida do consumidor.

Holt (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 67) teorizam o *branding cultural*, quando uma marca se torna o símbolo de um movimento cultural que aborda os problemas da sociedade e transforma a vida das pessoas.

Uma marca deve prometer uma nova maneira de fazer negócios e proporcionar satisfação cultural. No mundo horizontal, grande parte da história que cerca uma marca, vem da sabedoria coletiva.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) discorrem que os consumidores anseiam por marcas responsáveis que abordem o interesse público. O engajamento do consumidor, potencializado pelas mídias sociais, tem o poder de melhorar a imagem da marca e promover destaque perante suas concorrentes e citam (p. 73) um estudo realizado pela Wetpaint e pelo Altimeter Group, onde foi constatado que as marcas mais engajadas nas redes sociais aumentaram sua receita em 18% e afirmam que apenas as histórias de marca comentadas na comunidade, aproveitarão o poder total da rede de consumidores.

O empowement do consumidor é a plataforma para sua conversa de muitos-para-muitos, o que torna a rede poderosa. No marketing 3.0 o diálogo é a nova propaganda.

Esses autores citam ainda, (p. 71), o exemplo da Google, cuja missão de marca é criar espaço no mercado governado pelos usuários, reinventou o mecanismo de busca. A palavra Google foi dicionarizada em língua inglesa como o significado de busca. Seu Projeto 10¹⁰⁰ em comemoração de seu 10º aniversário em 2008, exemplifica o empowerment do consumidor e o poder da rede. Através do estímulo de sua participação, com sugestões de como ajudar pessoas em oito categorias: comunidade, oportunidade, energia, meio-ambiente, saúde, educação, abrigo e outras categorias, a Google escolherá 100 finalistas e pedirá ao público para votar nas 20 melhores idéias que possam ajudar o maior número de pessoas. As cinco melhores idéias selecionadas por um Conselho Consultivo, ganharão um total de \$10 milhões para sua implementação. A reação a essa campanha teve grande impacto, e a Google ainda está selecionando os finalistas.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) enfatizam que, em uma conversa, os consumidores analisam e classificam a marca e suas histórias e encontrarão lacunas nas empresas que tratam a missão da marca como instrumento de relações públicas.

As empresas que possuem integridade conquistarão a credibilidade da rede, que utiliza a recomendação como instrumento para adesão e compra de produtos e serviços.

Esses autores sintetizam que para fazer o marketing da missão da empresa ou do produto junto aos consumidores, as empresas precisam oferecer uma missão de transformação, criar histórias atrativas e envolver os consumidores em sua concretização e citam os três princípios básicos do marketing da missão junto aos consumidores: uma abordagem inovadora, uma história que comova as pessoas e o empowerment do consumidor.

Proporcionar as pessoas experiências de empowerment é fundamental para envolvê-las em sua missão. Através de sua adesão, a responsabilidade de sua concretização pertencerá aos consumidores e no valor e poder coletivo das redes. Estimular e nutrir os lados colaborativo, cultural, criativo e espiritual dos consumidores, ouvir suas idéias, permitir sua participação através da cocriação de produtos e serviços, contribuirão para o estreitamento de relações das empresas com esse público, em satisfazer suas necessidades e desejos, cada vez mais envolvidos com as questões e preocupações sociais e ambientais, bem como suas aspirações em tornar o mundo um lugar melhor.

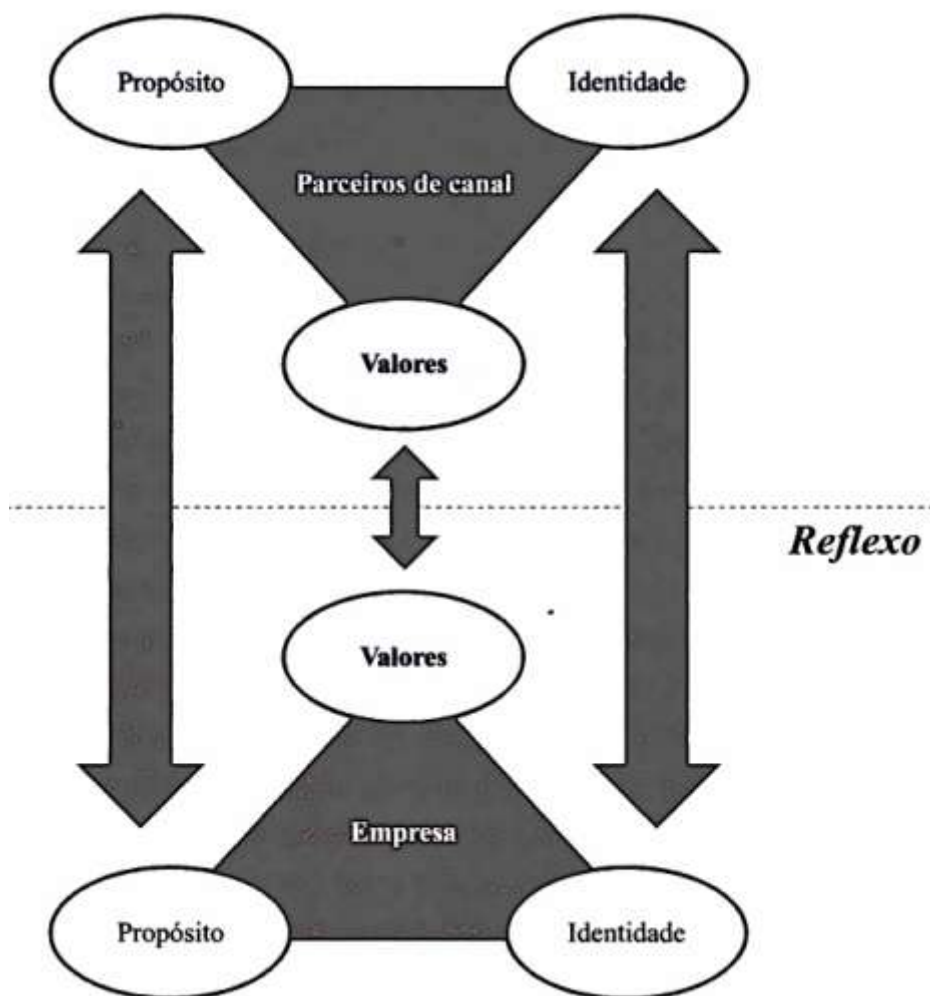
5.2.4.4 Emporwement parceiros de canal e fornecedores (marketing de valores).

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) discorrem sobre o papel essencial que os parceiros de canal exercem no Marketing 3.0, porque se tornam, ao mesmo tempo, colaboradores, agentes da mudança cultural e parceiros criativos para empresas.

Segundo esses autores, no marketing 3.0 a seleção pelas empresas de seus parceiros, exige que os mesmos reflitam sua finalidade, sua identidade e seus valores, com propósitos idênticos.

Nesse contexto de seleção, o propósito está relacionado ao objetivo geral, a identidade se relaciona com o caráter, e os valores envolvem crenças compartilhadas dentro da organização do parceiro do canal, conforme figura a seguir:

Figura 9: Seleção de parceiros de canal compatíveis



FONTE: (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010, p.103).

Segundo Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), quando a comunicação é feita diretamente com o consumidor, as empresas poderão divulgar suas histórias e despertar seu interesse. Uma vez envolvido, o consumidor poderá responder de forma positiva e procurar a marca nos pontos de venda, representando para o parceiro de canal que os valores têm forte impacto, e que comercializar a marca é positivo para eles.

No marketing 3.0 o consumidor exerce o principal papel no cenário dos negócios, porém nem todas as empresas têm acesso direto aos consumidores, havendo intermediários entre ambos. Nesse caso, os parceiros de canal atuam não

apenas como distribuidores dos produtos no mercado, como também são o ponto de contato com o consumidor.

Em outros casos, os distribuidores possuem valor agregado, como exemplo o setor de tecnologia da informação, onde os consumidores se relacionam melhor com os revendedores que são considerados capazes de proporcionar soluções, enquanto os fabricantes simplesmente vendem os componentes básicos.

Quando a interface com o consumidor é feita através do parceiro de canal, a gestão pelas empresas desse relacionamento deverá ser criteriosa, de forma que a organização se assegure que seus valores serão corretamente comunicados. Veicular história da marca por meio de parceiros de canal exige uma abordagem pessoal consistente.

O conceito de integração empresa-canal torna-se imperativo nos casos em que os canais estão se tornando um elo importante na cadeia de valores. Em muitos casos, empresas e canais disputam a lealdade e propriedade do consumidor. Sem a integração, empresas e canais acabam perdendo em busca de margens e influência sobre o consumidor. A integração se apresenta como a melhor solução, caracterizada como cooperação entre ambas as partes envolvidas. O processo de integração envolve o compartilhamento de informações e planejamento estratégico em conjunto, cujos valores se unem e não há mais diferenças entre empresa e parceiros de canal.

No marketing 3,0 a gestão do canal e de fornecedores, inicia-se com a descoberta de parceiros certos, com propósito, identidade e valores semelhantes, os quais serão capazes de transmitir, de forma verdadeira, as histórias de marca aos consumidores. Para tanto, as organizações devem se integrar e incorporar a integridade às histórias.

Gonçalves (2006) conclui que a premissa é de que não pode haver parte se não há um todo que lhe dê sentido.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010, p. 197), citam o exemplo da Unilever, que oferece a todos seus fornecedores locais, treinamento das melhores práticas sobre padrões de qualidade e tecnologia. A empresa oferece também aos fornecedores, apoio financeiro, mantendo custos baixos e gerenciamento da qualidade. Além disso, a Unilever concede aos seus fornecedores a possibilidade de atenderem aos seus concorrentes, pois acredita que a prática ajuda a desenvolver o mercado em geral. Essa postura empresarial da Unilever, não muito comum entre as empresas, promove

a expansão e o desenvolvimento do mercado, através de alianças para obter economia de escala.

Rizzo (apud Zenone 2011, p. 181), insere nesse contexto os fornecedores e a interface com responsabilidade social, onde as empresas devem priorizar parcerias que possuem identidade de valores:

Cabe destacar que a responsabilidade social se estende também à cadeia produtiva, ou seja, ela estabelece um padrão não só para os seus produtos, mas efetivamente para os fornecedores e prestadores de serviços que passam a ter a responsabilidade de atender os níveis em que a organização atua, compactuando com seus valores e princípios.

Gonçalves (2006) considera a dimensão ambiental e social, que devem integrar um esforço maior das organizações a agirem enquanto agentes transformadores, em promover a inserção desses temas nos planos e práticas de sua rede de fornecedores.

Questões como educação ambiental, boas práticas nas relações de trabalho, contribuições para o desenvolvimento local, fortalecimento da gestão e respeito aos direitos humanos, são ações que podem ser estimuladas e implementadas.

Descreve ainda esse autor, que é muito comum que se exijam parâmetros de qualidade com base nas normas ISO 9000, relacionadas à qualidade e à preservação do meio-ambiente, que são excelentes balizadores e se transformam numa base bastante firme para o desenvolvimento das empresas.

Dentre as vantagens decorrentes de uma gestão eficaz junto aos fornecedores e parceiros de canal, são citadas:

- valorização da imagem institucional e da marca: as organizações engajadas em relações de parceria que contemplam princípios de desenvolvimento social e responsabilidade social empresarial fortalecem a imagem de marca institucional.
- construção de relacionamentos leais: transparência e confiança inseridas no desenvolvimento dos negócios resultam em lealdade.
- flexibilidade e longevidade: os negócios entre organizações socialmente responsáveis decorrem da construção de princípios baseados em interesses comuns, onde as partes se tornam mais flexíveis e as relações de troca ficam mais claras, tornando mais sustentável o relacionamento.

5.2.4.5 Emporwement acionistas (marketing da visão)

De acordo com Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), a sustentabilidade é vista como fator de sobrevivência empresarial no mundo dos negócios e um desafio de grande relevância para as corporações na criação de valor para o acionista a longo prazo. Para a sociedade, a sustentabilidade é vista como sobrevivência do ambiente e do bem-estar social. No marketing 3.0, ambas as definições deverão estar em perfeita sinergia, as quais devem compor a visão corporativa. Discorrem esses autores (p. 125):

Para ser de longo prazo, a sustentabilidade precisa fazer parte da estratégia da empresa, através de sua missão, visão e valores. Os executivos precisam ver a sustentabilidade como uma fonte de vantagem competitiva que definirá a empresa, independente da concorrência. Isso será essencial para o marketing da visão corporativa junto aos acionistas.

Hatch e Schultz (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010, p. 130), argumentam que a visão corporativa, junto à imagem e a cultura, ajuda a construir a marca da empresa.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) descrevem que a adoção de práticas sustentáveis vai impactar diretamente no valor da marca corporativa, proporcionar economia de custos e aumento de receita e citam (p. 130) uma pesquisa realizada pela BSR/Cone, em 2008, onde foi constatado que 84% dos profissionais concordam que o benefício da reputação da responsabilidade corporativa é cada vez mais essencial.

Atualmente, a RSE (Responsabilidade Social Empresarial) está no centro das discussões das principais economias do mundo, sendo praticamente indissociável do conceito de desenvolvimento socialmente sustentável. Atingiu tamanho grau de relevância, que pode ser observado na descrição referencial no Portal do Instituto Ethos (O que é RSE):

As enormes carências e desigualdades existentes no país, aliadas às deficiências crônicas do Estado no atendimento das demandas sociais, conferem maior relevância à responsabilidade social empresarial (RSE). Daí a importância de entidades empenhadas em mobilizar o setor privado em torno do assunto.[..]

[..]Em resposta a esse anseio mundial, surgem os índices de sustentabilidade empresarial no mercado financeiro. O primeiro deles foi o Sustainability Index, lançado em 1999 pela Dow Jones, empresa americana dedicada a informações sobre negócios. Funciona como uma ferramenta para investidores que busquem empresas ao mesmo tempo lucrativas e eficientes na integração dos fatores econômicos, ambientais e sociais nas estratégias de seus negócios. No Brasil, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) lançou em 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que reflete o retorno de uma carteira composta por ações de empresas reconhecidamente comprometidas com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial e atua como promotor de boas práticas no meio empresarial brasileiro.

O interesse em torno do assunto, direciona o desenvolvimento de vários índices que monitoram práticas sustentáveis citadas em Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010, p. 124):

- Okld Broad Market Social Index (BSMI), empresas que incluem preocupações sociais, ambientais e de governança, são definidas como aquelas com boas práticas de negócios.

- FTSE4Good Index, organizações que trabalham em prol da sustentabilidade ambiental, têm relacionamento positivo com os acionistas e combatem as práticas de suborno, são definidas como boas empresas.

- GS Sustain Focus List, contempla uma lista de empresas com práticas sustentáveis. Essa lista também inclui análises de setores emergentes, como energia alternativa, tecnologia ambiental, biotecnologia e nutrição. Consciente de que o crescimento está mudando para os BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China), a Goldman Sachs insere o conceito de preocupação social, ambiental e de governança.

Esses índices medem o impacto econômico, ambiental e social da empresa na sociedade e acompanham o triplpe bottom line (Profit, Planet e People), ou seja, o desempenho em relação aos lucros, ao planeta e as pessoas.

David Blood (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 125), critica esses índices, por não reconhecerem que as práticas de sustentabilidade fazem parte da estratégia empresarial, e a ligação entre ambas, por vezes é ignorada.

Segundo Willard (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 125), um dos motivos principais que levam as empresas a optar por práticas de negócios sustentáveis são as pressões regulatórias.

A empresa A.T.Kearney (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 123) revelou que as organizações que praticam a sustentabilidade são mais resilientes e se adaptam melhor às mudanças no ambiente de negócios. Essas empresas sustentáveis apresentaram tendência a superar os concorrentes durante a crise financeira e o preço de suas ações superou em 15% a média do setor, oferecendo mais valor ao acionista.

Outra pesquisa realizada pela Economist Intelligence Unit (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 123), com 1.254 executivos de todo o mundo, confirmou essa associação entre sustentabilidade corporativa e o desempenho nos preços das ações, registrando um aumento anual de 16% nos lucros e aumento de 45% no preço das ações, enquanto as empresas que não se concentraram na sustentabilidade tiveram crescimento anual de apenas 7% nos lucros e aumento de 12% no preço das ações. Nessa mesma pesquisa, os executivos das empresas que enfatizaram a redução dos impactos sociais e ambientais, relataram que o conceito de sustentabilidade é bom para as organizações: aproximadamente 37% dos entrevistados afirmaram que a sustentabilidade atrai o consumidor; 34%, disseram que a sustentabilidade melhora o valor para o acionista; e 24% que atrai bons empregados. Portanto, 61% dos líderes empresariais afirmaram que a comunicação com os acionistas sobre o desempenho de suas empresas em relação à sustentabilidade é prioridade em suas agendas nos próximos cinco anos e aproximadamente 24% dos entrevistados afirmaram que a sustentabilidade é uma prioridade importante, enquanto 37% responderam ser sua maior prioridade.

Esses autores descrevem, ainda, que no âmbito da sustentabilidade ambiental, as empresas que adotam esses valores terão melhor reputação e maior motivação de seus colaboradores. Ao adotarem práticas que visem a proteção ao meio-ambiente, essas organizações apresentam alta produtividade, consomem menos recursos e geram menor quantidade de resíduos. No contexto atual, os recursos naturais tornam-se cada vez mais escassos e os preços estão cada vez mais elevados, aumentando o custo para empresas e consumidores. As empresas necessitam conservar recursos e energia para enfrentar os desafios ambientais. Gerenciar escassez de recursos e promover ações de preservação recursos naturais torna-se uma importante vantagem competitiva.

Ignatius (apud Sisodia, Sheth, Wolf, 2007, p. 83), discorre a respeito das mudanças que estão ocorrendo no pensamento dos executivos e nas políticas de ação para o meio ambiente e para questões sociais que estão sendo privatizadas:

Estão surgindo redes informais que interligam influentes organizações não governamentais, gigantescas corporações e governos que desejam solucionar os problemas sociais. Essas redes estabelecem novas regras, que se transformam em padrões industriais.

Sisodia, Sheth, Wolf (2007, p. 47), citam como exemplo os “Princípios do Equador”, que se refere a um tratado entre instituições de empréstimos somente concedidos após a avaliação do impacto ambiental dos candidatos.

Discorrem ainda esses autores que as empresas de capital aberto, que estão entre as denominadas por esses autores de “mais queridas”, as quais inserem em seus valores preocupações sociais e ambientais, apresentaram resultados financeiros superiores e ampla vantagem sobre o das S&P 500¹¹, e citam (p. 83) um percentual de 1.026% de lucro aos seus investidores durante o período de 10 anos, comparados aos 122% pagos pelas S&P 500 no mesmo período.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) descrevem que as empresas que adotam a sustentabilidade atingem duas extremidades do mercado, os consumidores maduros que adotam o conceito de sustentabilidade e abordagem humanística, bem como os consumidores de baixa renda e citam (p. 129), pesquisa realizada pela Cone a qual revela que 44% dos consumidores que apresentam difícil situação econômica, continuam comprando produtos ecológicos.

Outro estudo citado por esses autores (p. 129), realizado pela Forrester Research, confirmou que 80% dos consumidores são influenciados por marca socialmente responsáveis e 18% estão dispostos a pagar mais por elas.

Enfatizam ainda Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), que a sustentabilidade oferece às empresas oportunidade de atingir novos segmentos de mercado, em especial os segmentos de consumidores colaborativos, culturalmente ativos e

¹¹ S&P 500 é a abreviatura de Standard & Poor's 500, um índice de mercado norte-americano que consiste em ações de 500 empresas escolhidas, entre outros fatores, de acordo com o seu tamanho, liquidez e sector. A lista de companhias que constituem o índice é elaborada pelo Comitê dos Índices S&P, formado por diversos economistas e analistas de referência. Disponível em <http://www.thinkfn.com/wikibolsa/S%26P_500>. Acesso em 03 de jun. 2013.

criativos. Essas práticas propiciam um diálogo com as comunidades, conquistam sua admiração, refletem forte aderência e contribuem para o crescimento da sociedade.

Sisodia, Sheth, Wolf (2007), afirmam que as empresas denominadas “mais queridas” que adotam essas causas, incutem altos níveis de fidelização e grande sentido de causa em comum com seus stakeholders, e apresentam maior capacidade de suportar oscilações do mercado, comparativamente aos seus concorrentes, representando grande fator de diferenciação para os acionistas.

Falam ainda esses autores, que os acionistas se tornaram mais exigentes em relação ao caráter moral das empresas nas quais investem. Além do desempenho econômico, as empresas estão sendo cada vez mais cobradas em seu desempenho humanístico. Muitos investidores institucionais exigem maior responsabilidade social corporativa e desempenham um dos principais papéis nesse aspecto.

5.3 A contribuição do marketing 3.0 na efetividade em projetos de responsabilidade social corporativa como fator de diferenciação

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010, p. 145) citam uma pesquisa global realizada pela Edelman que aponta a preferência de 85% dos consumidores por marcas socialmente responsáveis, 70% estariam dispostos a pagar mais por elas e 55% as recomendariam a seus amigos e familiares.

Descrevem ainda esses autores, que a maior parte dos executivos de todo o mundo (95%), reconhece que os negócios precisam contribuir com a sociedade, e prevêem que a demanda por parte dos consumidores e colaboradores, por apoio a causas sociais, passarão a influenciar sua estratégia. Os executivos estão cientes que seus funcionários, consumidores e a sociedade em geral, desenvolvem uma visão a respeito da empresa com base não apenas na qualidade de seus produtos e serviços, como também em seu nível de responsabilidade social.

Afirmam esses autores, que as pessoas estão mais preocupadas com seus semelhantes e mais dispostas a contribuir para o bem estar social. Muitas empresas estão abordando essas questões por intermédio da filantropia, por vezes utilizada para melhorar sua reputação ou obter redução nos impostos. Embora exista essa abordagem, a filantropia ajuda a sociedade e foi guiada por essas mudanças sociais.

Outra forma mais avançada de lidar com os desafios sociais é o marketing de causas, prática por meio da qual as empresas apóiam uma causa específica, que começa a ser associada a seus produtos.

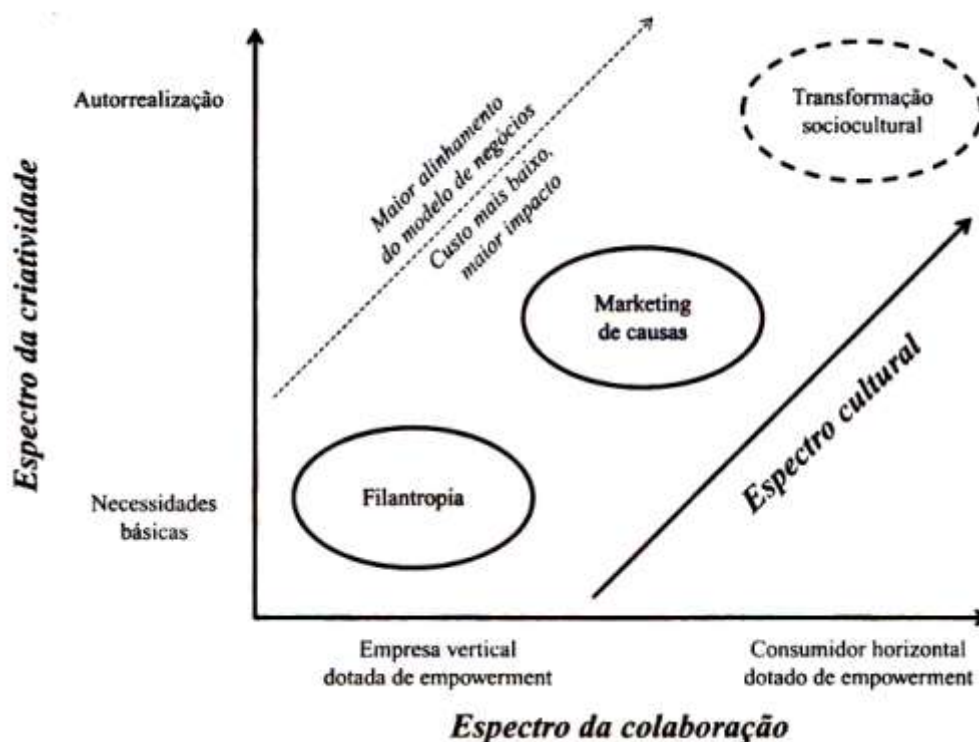
Os autores discorrem, ainda, que no cenário atual, muitas empresas empreendem ações socialmente responsáveis, assim como a filantropia e o marketing de causas, como uma abordagem de relações públicas, que não são utilizadas estrategicamente. Muitos executivos ainda vêem as causas sociais como responsabilidade e não como oportunidade de promover crescimento e diferenciação. No mundo horizontal, os consumidores encontrarão lacunas em qualquer história de marca e representam uma ameaça para as empresas que tratam a missão da marca como instrumento de relações públicas ou truque de vendas.

Nesse contexto, Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) afirmam ainda que a filantropia empresarial e o marketing de causas, promovem somente o envolvimento parcial do consumidor, e não proporciona autonomia e nem transformação em seu estilo de vida. Criar transformação, auto-realização diz respeito a permitir que seus consumidores subam ao topo da pirâmide de Maslow e satisfaçam suas necessidades mais elevadas, atendendo suas aspirações e praticando o marketing para o mercado maduro.

No marketing 3.0, as empresas devem agir como cidadãos corporativos, inserir os problemas sociais em seus modelos de negócios e fortalecer seu impacto ao passarem da filantropia e das campanhas de marketing de causas para a transformação sociocultural:

A transformação sociocultural vê os consumidores como seres humanos que deveriam ser fortalecidos para galgar degraus na pirâmide de Maslow. Isso é relevante para as empresas não apenas no nível do produto, como também no nível do modelo de negócios. Ao utilizar o poder da colaboração, elas podem reduzir custos e gerar maior impacto. (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010, p. 146).

Figura 10: Três fases da abordagem dos problemas sociais no marketing.



Fonte: (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010, p. 146).

Segundo Kotler , Kartajaya, Setiawan (2010), a transformação sociocultural envolve a identificação dos desafios socioculturais, definição do mercado-alvo, de seus stakeholders e da comunidade na qual ela atua e oferecer soluções transformadoras.

Os desafios socioculturais podem incluir educação, bem-estar (nutrição, saúde, etc), ou justiça social, que insere fatores como comércio justo, a não transferência de empresas para o exterior, entre outros. A empresa The Body Shop, citada na p. 149, elegeu a justiça social como tema principal. Em seu escopo, valores como “apoio ao comércio na comunidade” , “não realização de testes em animais” e programas como “acabe com a violência doméstica”, são elementos de compromisso da empresa em promover a justiça social.

Discorrem esses autores, que as empresas precisam resolver os desafios sociais e participar da busca de soluções. Ser um profissional na era do marketing 3.0 não significa gerar unilateralmente uma mudança, mas colaborar com outras empresas na busca de maneiras criativas de resolver os problemas.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010, p. 51) citam pesquisa realizada pela McKinsey, onde revela que as empresas esperam resolver os desafios sociais criando empregos (65%), desenvolvendo inovações (43%) e produtos ou serviços que ofereçam soluções para os problemas (41%).

Destacam esses autores, que o público começa a esperar que as empresas atuem como mecanismos de desenvolvimento sociocultural e um número cada vez maior de consumidores pode começar a julgar as empresas parcialmente por seu nível de comprometimento com os problemas públicos e sociais. Ao se mostrarem capazes de incorporar o desafio social à filosofia da empresa elas transformarão a sociedade e terão passado ao marketing 3.0.

Nesse sentido, as práticas do marketing 3.0 proporcionam oportunidades de várias maneiras. Sob a perspectiva corporativa, as empresas que tiverem uma boa missão, boa visão e bons valores podem ingressar com maior facilidade em novos mercados, em especial aos mercados em ascensão nos países em desenvolvimento, através de investimentos que transformam a vida de sua população e contarão com o apoio dos governos, bem como de organizações não governamentais para a concretização de sua missão. Assim, a penetração em novos

mercados significa aumento de lucratividade especialmente porque a concorrência nesses mercados é menor.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) citam a erradicação da pobreza, como o maior desafio da humanidade, sendo uma das questões mais urgentes a serem consideradas no mundo corporativo.

Observam esses autores, que nos mercados maduros há excesso de oferta, do subconsumo e da hipercompetitividade no topo e no meio da pirâmide.

Essa força estimula as empresas a buscarem outros mercados e inserem nesse contexto os consumidores de baixa renda que precisam de soluções para seus problemas.

Prahalad e outros (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010, p. 170), consideram que há riqueza na base da pirâmide, onde se encontra a maior parte da população. As ações socialmente responsáveis oferecem as melhores soluções.

Enfatizam ainda Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010, p. 171):

Uma resposta mais ampla é estimular a formação de negócios sociais entre empreendedores, empresas e a população de baixa renda. Os negócios sociais têm, em sua essência, um propósito social, mas não desprezam a geração de lucros. Oferecem a promessa de resgatar da pobreza essa faixa da população, proporcionando-lhe oportunidades [...].

Concluem esses autores, que é possível as empresas terem bons resultados fazendo o bem – por meio de um crescimento comercial que se dá através de investimentos em mercados emergentes e da erradicação da pobreza.

Hart e Christensen (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 161), classificam como “um grande salto para baixo” e referem-se à base da pirâmide econômica, em que a inovação disruptiva¹² é necessária para abordar os desafios sociais causados pelo crescimento econômico desequilibrado.

Chu (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010, p. 161), apresenta as exigências para assegurar que as inovações disruptivas realmente reduzam a pobreza, são elas: produção em grande escala, de modo a atingir bilhões de pessoas que

¹² Inovação disruptiva cria novos mercados ou remodela os mercados existentes entregando inovações a baixo custo, convenientes e relativamente simples para um segmento de clientes que é ignorado pelas grandes indústrias. Essa falta de interesse, geralmente, é devida a margens de lucro mais estreitas ou porque a inovação não atende as necessidades dos melhores clientes, dessa indústria. Disponível em: <<http://empreendedorglobal.wordpress.com/2009/10/03/conceito-de-inovacao/>>. Acesso em 03 de junho de 2013.

vivem na pobreza; oferecer soluções permanentes que perdurem por gerações; serem realmente eficazes, fazerem a diferença e se concretizarem de maneira eficiente.

Cabe mencionar o caso da Danone em Bangladesh, descrito por Chiozzoto (2010), no site Sustentabilidade e Resultados: A Danone é uma das maiores empresas da França, e uma das maiores fabricantes mundiais de iogurte, com faturamento de US\$21 bilhões. Um encontro entre seu CEO, Franck Riboud e Muhammad Yunus (fundador do banco de micro-crédito Grameen Bank), foi a inspiração para a criação da fábrica de Bogra em Bangladesh, através de uma parceria entre as duas organizações, a Grameen Danone foi criada com a missão de salvar o mundo com um pote de iogurte.

Desde 2005, Bogra produz o iogurte Shakti Doi (cujo nome significa energia em bengali). O produto é enriquecido com quatro vitaminas e minerais e proporciona 30% das necessidades diárias de crianças de baixa renda que em geral apresentam déficits destes nutrientes. O iogurte é produzido com leite de pequenas fazendas locais (muitas clientes do Banco Grameen), garantindo a colocação da produção diária; é vendido porta-a-porta por senhoras de vilas da região, com preço acessível. Apesar de produzir apenas um centésimo do que a Danone normalmente faz, Bogra se tornou referência na matriz sobre o desenvolvimento de negócios para a base da pirâmide, promovendo o aprendizado para o desenvolvimento de produto, bem como a operacionalização, que se caracteriza por inovações. Merecem especial destaque algumas características:

- Através de parceria com uma ONG, o novo iogurte usa um tipo de ferro que não reage com o leite e que foi adotado em outras partes do mundo, em produtos como Densia e Activia.
- Nessa localidade, nem sempre há acesso a refrigeração. Para solucionar esse problema, pequenos fazendeiros usam enzimas para manter o leite fresco.
- A fábrica é menor, mais simples, de baixo custo e atende a produção do novo produto.
- A fábrica tem um tanque a menos, devido a inovações no processo de fermentação do produto.
- É possível gerar emprego e renda também em sua fábrica, utilizando a mão de obra local que não precisa ser tão capacitada, tornando-se mais barata.

- Foram mobilizadas enfermeiras que explicam os benefícios nutricionais do produto através do país.
- As vendas são calcadas em propagandas na TV, onde o próprio Muhammad Yunus recomenda o produto.

Com esse modelo de sucesso, a Grameen Danone Foods pretende ampliar seus planos. Para abordar melhor a questão da pobreza, a Grameen e a Danone pretendem reinvestir os lucros e expandir o modelo de negócios no país.

Um outro exemplo que promove o crescimento para a base da pirâmide, e cabe destacar, são as ações de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), descritas no Portal do Banco do Brasil.

O DSR é uma estratégia negocial do Banco, que busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões onde o Banco do Brasil está presente, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, para apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural. Esse projeto tem como objetivo contribuir para a geração de trabalho e renda e para adoção de práticas que permitam um salto de qualidade nos indicadores de desenvolvimento social e ambiental, com soluções sustentáveis, inclusivas e participativas, sempre em conjunto com parceiros, num processo chamado de “concertação”.

A “concertação” estimula os envolvidos a criarem soluções e conduzir o desenvolvimento regional sob a ótica da sustentabilidade, agregando assistência técnica, novas tecnologias, capacitação, consultoria, em todos os elos da cadeia de valor.

O resultado que se espera alcançar é o desenvolvimento sustentável das regiões envolvidas, com a redução do analfabetismo a eliminação do trabalho infantil e do trabalho forçado, a capacitação profissional, o acesso à informação e à informatização, entre outros.

Assim, a Estratégia DRS do Banco do Brasil se propõe a:

- promover a inclusão social, por meio da geração de trabalho e renda;
- democratizar o acesso ao crédito;
- impulsionar o associativismo e o cooperativismo;
- contribuir para a melhora dos indicadores de qualidade de vida;

- solidificar os negócios com micro e pequenos empreendedores rurais e urbanos, formais ou informais.

Com essa perspectiva já foram identificadas e estão sendo trabalhadas mais de 100 atividades produtivas diferentes, como sistemas agroflorestais, turismo, artesanato, cerâmica marajoara, aquicultura, fruticultura, calçados, cotonicultura, confecções, ovinocaprinocultura, apicultura, horticultura, pecuária de corte e leiteira, floricultura, mandiocultura, atividades extrativistas, avicultura e reciclagem de resíduos sólidos.

Impulsionado por novas oportunidades de mercado e também pelo anseio do Governo Federal de incentivo à inclusão bancária da população brasileira informal e de menor renda, o Banco investiu na criação do Banco Popular do Brasil, que de forma inovadora, pretende ampliar sua atuação no campo das microfinanças junto à população que estava excluída do sistema bancário.

Merece destaque também, os programas da Fundação Banco do Brasil, referidos no Portal Banco do Brasil, cujas ações geram resultados efetivos, articulando parcerias e multiplicando soluções sustentáveis que promovam a transformação social de comunidades inteiras. O trabalho da Fundação Banco do Brasil está voltado para superar as condições de pobreza de significativas parcelas da população brasileira. Com o propósito de mobilizar, articular e gerir ações de transformação social, a atuação da Fundação está focada nas áreas de educação e geração de trabalho e renda, com investimentos em processos que venham a se tornar auto-sustentáveis. Para isso, busca a aplicação e reaplicação de tecnologias sociais.

Assumiu ainda, O Banco do Brasil, princípios de responsabilidade socioambiental e disseminou por toda a sua cadeia de negócios, que estão levando ao aperfeiçoamento de seus produtos, programas e serviços.

É nesse contexto que se enquadram as ações de “Cidadania Empresarial”, promovidas pelo Banco, que agregaram os desafios impostos pelas Metas do Milênio, estabelecidas pelas Nações Unidas, e têm como principal objetivo eliminar a fome e a pobreza extrema no mundo, bem como promover a sustentabilidade do planeta.

É exemplo dessa postura o apoio do Banco ao Programa Fome Zero do Governo Federal que contempla ações em quatro eixos articuladores:

- ampliação do acesso aos alimentos (programas e ações de transferência de renda, alimentação e nutrição e acesso à informação e educação);
- fortalecimento da agricultura familiar (desenvolvimento de ações específicas na agricultura familiar promovendo a geração de renda no campo e o aumento da produção de alimentos para o consumo);
- promoção de processos de geração de renda (incentiva a economia solidária e desenvolve ações de qualificação da população de baixa renda no sentido de contribuir para a sua inserção no mercado de trabalho);
- articulação e mobilização (estimular a sociedade a firmar parcerias com o Governo Federal para a realização de campanhas de combate à fome e de segurança alimentar e nutricional).

Ao longo de sua história, o Banco do Brasil sempre se posicionou como uma empresa de serviços que promove não apenas o crescimento econômico, como também contribui para o desenvolvimento humano e social das comunidades onde se insere e com as quais se relaciona.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), descrevem que a base da pirâmide, onde se encontram os consumidores de baixa renda, é o segmento apropriado para o Marketing 3.0 e são a esperança para empresas em mercados maduros que buscam o seu crescimento.

Na busca por crescimento, as empresas que almejam atingir esses consumidores e contribuir no processo de criação e desenvolvimento desse segmento, eliminarão progressivamente a pobreza, ao mesmo tempo em que transformam comunidades de baixa renda como seu futuro mercado.

Welch (apud Sisodia, Sheth, Wolf, 2007, p.59), afirma que:

Os tempos atuais não vão deixar que as empresas se mantenham prósperas, porém indiferentes, enquanto as comunidades que as circundam entram em declínio e decaem.

Enfatizam Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), que os líderes que causam impacto são aqueles que realmente fazem a diferença. Day e Schoemaker (apud Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 61), realizaram uma grande pesquisa com 119 empresas globais, e argumentaram que, em uma economia interligada, existe o

“efeito borboleta”, ou seja, uma pequena mudança em uma parte do mundo pode provocar grandes diferenças em outras partes.

Discorrem ainda esses autores, que é possível uma empresa ser uma empresa centrada no ser humano e ser lucrativa. O comportamento e os valores de uma empresa estão mais abertos, transparentes e expostos ao domínio público.

Melo Neto e Fróes (apud Guedes 2000, p. 56), descrevem que as contribuições da responsabilidade social empresarial, resultam no retorno social institucional:

O retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais, e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia, potencializa sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas.

O ambiente de negócios é altamente dinâmico, o número de concorrentes aumentará, assim como suas estratégias e os valores percebidos pelos consumidores cada vez mais envolvidos. Alertam Kotler, Kartajaya, Setiawan, (2010), que se a empresa for insensível e não prever essas mudanças, vai se tornar obsoleta e acabará morrendo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou investigar as contribuições do conceito do marketing 3.0 e sua inter-relação com os projetos de responsabilidade social corporativa, possam agregar valor institucional tanto para as organizações, bem como a seus stakeholders.

Para tanto, foram abordados os temas em perspectiva, bem como o estudo de questões outras relativas a aplicabilidade destes conceitos na gestão empresarial, através da análise da associação dessas variáveis.

Verificou-se que, diante da crise econômica mundial, a vida dos consumidores foi afetada por mudanças e turbulências, aumentando o nível de pobreza e desemprego, bem como maior preocupação nas esferas social, econômica e ambiental.

Detectou-se que, a globalização impulsionada pela tecnologia, leva a transformações rápidas e freqüentes, no ambiente político e legal, econômico e à cultura social, gerando paradoxos na sociedade. O mundo interligado pela tecnologia e o engajamento do consumidor, potencializado pelas mídias sociais, favoreceu a disseminação de informações e idéias entre as pessoas, o que contribuiu pra se tornarem mais colaborativas para criação de valor. As pessoas tornaram-se mais criativas, ascendendo na pirâmide de Maslow, aspirando uma visão mais espiritual e holística.

Nesse sentido, a pesquisa permitiu identificar que os consumidores, mais bem informados, começam a ver os produtos como commodities e preferem as organizações cujas atividades causam impactos socioculturais positivos e buscam por empresas que satisfaçam seus anseios e necessidades em transformar a sociedade – e o mundo todo – em um lugar melhor, cabendo as empresas que pretendem ser ícones, compartilhar do mesmo sonho, oferecer soluções para os problemas da sociedade e fazer a diferença.

Essas transformações estão influenciando a gestão das empresas. Em resposta a maturação da sociedade, o modelo 3.0 preconizado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) é o marketing do significado na proposição de valor, que atende a esse novo cenário e trata o ser humano como seres complexos e multifacetados,

com necessidades que incluam sua participação, criatividade, comunidade e idealismo.

Nesse ambiente, as tendências e atitudes no marketing 3.0, as empresas fundamentam a gestão de suas marcas baseadas em valores, na construção de uma imagem favorável, socialmente ativa e ambientalmente responsável, preocupada com o futuro da sociedade e o futuro do planeta, tornando-se aliadas do consumidor na construção de uma sociedade mais sustentável e desejável e assim diferenciem suas marcas por sua liderança positiva.

Do mesmo modo, cabe considerar que a percepção do aumento da vantagem competitiva das empresas estendeu-se a toda cadeia de stakeholders, através da geração de valor para todos os seus públicos, tendo em vista aproveitar a sinergia de experiências, relacionamento e a co-participação de cada grupo, para o desenvolvimento econômico, social, bem como a preservação do meio-ambiente.

Na nova era do Marketing 3.0, elencar ética, sustentabilidade social, econômica e ambiental na missão, visão e valores das organizações, não é mais mera formalidade, pois os interlocutores vão aderir ou não à marca, se esta apresentar autenticidade.

No modelo 3.0, as empresas devem ser autênticas, agir como cidadãos corporativos, inserir os problemas sociais e ambientais em seus modelos de negócios, oferecer soluções transformadoras e fortalecer seu impacto institucional positivo, promovendo a aderência e participação de toda sociedade.

Nesse cenário, surgem os negócios sociais que buscam incorporar os desafios sociais em sua gestão e desenvolver soluções de mercado que possam contribuir para superar problemas sociais e ambientais enfrentados no mundo.

A pesquisa mostrou, que uma das questões mais urgentes a ser considerada no mundo corporativo e também o maior desafio da humanidade é a erradicação da pobreza. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) apontam que a base da pirâmide, onde se encontram os consumidores de baixa renda e a maior parte da população, é o segmento apropriado para o Marketing 3.0, e oferece grande perspectiva para empresas em mercados maduros que buscam o seu crescimento. Utilizando mecanismos de mercado, em que o lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para gerar soluções, é possível ter crescimento comercial e conquistar novos segmentos, através de investimentos em mercados emergentes.

Ao se mostrarem capazes de incorporar o desafio social à filosofia da empresa elas transformarão a sociedade e terão passado ao marketing 3.0.

Pudemos inferir que a adoção dessas práticas resultam no retorno social institucional, que se consolida quando as ações sociais e ambientais da empresa são percebidas e privilegiadas pela sociedade e seu desempenho obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa ganha maior visibilidade, potencializa o valor de sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus colaboradores, fideliza seus clientes, reforça seus laços com parceiros, conquista novos clientes, conquista novos mercados, aumenta sua rentabilidade e contribui para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e sustentável.

O estudo demonstrou urgência por inovação em todas as práticas empresariais. O ambiente de negócios é altamente dinâmico e o número de concorrentes aumentará, assim como suas estratégias e os valores percebidos pelos consumidores, cada vez mais envolvidos e participativos.

Para ter sucesso nesse novo ambiente, as empresas terão que se tornar parte integrante e acompanhar o fluxo dessas forças. O dinamismo do marketing apresenta-se como uma necessidade de seus profissionais entenderem as mudanças nos mercados e na sociedade.

A partir desse estudo teórico, podem ser abstraídas algumas considerações relevantes sobre a adoção do marketing 3.0, que insere em seu conceito práticas eficazes e abrangentes de responsabilidade social corporativa. Essas ações, quando incorporadas na cultura empresarial, bem como em sua missão, visão e valores, será essencial para a vantagem competitiva. A aplicação desse modelo contribuirá não somente para o desenvolvimento das organizações, enquanto fator estratégico de diferenciação e valor institucional junto a seus stakeholders, como também representará contribuição significativa para a construção de um mundo melhor, atendendo as aspirações do novo perfil da sociedade.

Assim, pudemos identificar que a adoção do marketing 3.0 constitui importante ferramenta para qualquer organização e não se trata de um modismo ou instrumento de relações públicas, mas uma conscientização importante que deve estar vinculada à administração estratégica, como um tópico irreversível e contínuo.

Por fim, cabe ressaltar que os resultados apresentados são objeto da metodologia empregada. Por tratar-se de um estudo de caráter exploratório e

bibliográfico, à vista disso não conclusivo, entende-se que trabalhos mais profundos sejam realizados, a fim de que se proceda uma maior investigação dos temas. As questões apresentadas são, portanto, hipóteses não conclusivas, porém fundamentadas em revisão da literatura baseada em pesquisa bibliográfica e leitura interpretativa por meio do resgate do conhecimento acumulados, que permitiram uma análise que poderá constituir em contribuição significativa de orientação nas atividades mercadológicas institucionais, bem como na comunidade acadêmica.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FRANCO, Augusto de. *Porque precisamos de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável*. Brasília: MILLENNIM, 2000.

GOBÉ, Marc. *A Emoção das marcas: conectando marcas às pessoas*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

GONÇALVES, Benjamin S. *Responsabilidade social empresarial nos processos gerenciais e nas cadeias de valor*. São Paulo, SP. Instituto Ethos: Câmara Brasileira do Livro, 2006.

GIL, Antonio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

KELLER, Kevin. *Administração de Marketing*. São Paulo: Ed. PrenticeHall, 2006.

KOTLER, Philip. KARTAJAIA Hermawan, SETIAWAN, Iwan – *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. São Paulo, SP: Ed. Elsevier, 2010.

MELO Neto, *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A administração do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

RICHARDSON, Roberto. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SISODIA, Rajendra S. , SHETH, Jagdish N., WOLF, David B. *Os Segredos das empresas mais queridas*. Porto Alegre, RS: Artmed Editora, 2007.

TORRES, Cláudio. *A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

ZENONE, Luiz C. *Gestão Estratégica de Marketing. Conceitos e Técnicas*. São Paulo, SP: Ed. Atlas, 2011.

Webgrafia

7GRAUS. *Significados: descubra o que significa, conceitos e definições*. 2011-2012. Significado de stakeholder. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/stakeholder/>>. Acesso em: 18 de mai. 2013.

ARAUJO, Anna G; HAUSSER, Fernando; NOVAES, Vinícius. *O Marketing como ele é*. Revista Marketing. Especial, São Paulo 09 jan. 2011. Disponível em <<http://www.revistamarketing.com.br/materia.aspx?m=795>>. Acesso em 30 de jun. 2013.

BENEDICTO, Samuel C. et al. *Postura metodológica indutiva e dedutiva na produção científica dos estudos em administração e organizações: uma análise de suas limitações e possibilidades*. DOI - 10.5752/P.1984-6606.2012v12n30p4. Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte, v. 12, n. 30, p. 4-19, dez. 2012. ISSN 1984-6606. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2012v12n30p4>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

BERTONCELLO, Silcio L. T.; CHANG, J. JR. *A importância da responsabilidade social corporativa como fator de diferenciação*. Revista Faap-FACOM-n. 17, 2007. Disponível em: <http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf>. Acesso em 03 de jun. 2013.

CHIOZZOTTO, Sueli. *Caso: Danone em Bangladesh*. Sustentabilidade e resultados. 25 out. 2010. Disponível em: <<http://www.sustentabilidaderesultados.com.br/caso-danone-em-bangladesh/>>. Acesso em: 04 de jun. 2013.

CORTEZ, Carolina. *Executivos elegem as empresas em que sonham trabalhar*. Valor.com.br – Valor Econômico, Carreira, São Paulo, 24 abr. 2013. Disponível em <<http://www.valor.com.br/carreira/3097734/executivos-elegem-empresas-em-que-sonham-trabalhar#ixzz2RR6CFK5a>>. Acesso em 25 de abr. 2013.

INSTITUTO ETHOS. *O que é RSE: Referências*. Disponível em <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/52/o_que_e_rse/referencias/referencias.aspx>. Acesso em 30 de mai. 2013.

INSTITUTO ETHOS. *Valores, transparência e governança*. Disponível em <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/valores-transparencia-e-governanca/>> Acesso em 23 de mai. 2013.

INSTITUTO ETHOS. *Visão*. Disponível em <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/visao/>>. Acesso em 20 de mai. 2013.

MATTAR, Helio. *Consumidor: o que ele espera das empresas?* Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2006-2007). Serviços. Notícias. Disponível em <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/6709/servicos_do_portal/noticias/itens/consumidor_o_que_ele_espera_das_empresas.aspx>. Acesso em 04 de junho de 2013.

MUNIZ Leticia, GARCIA Bruno. *Marcas precisam se humanizar para conquistar lealdade*. Entrevista com Helen Zeitoun, diretora global de marca e experiência do consumidor e presidente da operação francesa da GfK. Exame.com, Rio de Janeiro, 23 out. 2012, Home Marketing. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/marcas-precisam-se-humanizar-para-conquistar-lealdade>>. Acesso em 03 de mai. 2013.

PARENTE, Juracy, GELMAN, Jacob J.; *Varejo e responsabilidade social. Visão estratégica e práticas no Brasil*. Porto Alegre: Artmed 2007. Versão digital. Disponível em <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ygxv3wxhkjsC&oi=fnd&pg=PA10&dq=marketing+colaborativo+e+a+responsabilidade+social+corporativa&ots=YMRxJJFlqj&sig=qRtGV71ryZRfX0_OyAGw3ZqtBwk#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 30 de jun.2013.

PEPPERS, Don., ROGERS Martha . *AMA redefine o marketing: o que importa é o cliente*. Peppers & Rogers Group, 11 nov. 2004. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/ama-redefine-o-marketing-o-que-importa-e-o-cliente/2181/>>. Acesso em 30 de abr. 2013.

PETROBRAS. Programa de voluntariado corporativo da Petrobras. 2010. Disponível em <<http://www.voluntariadopetrobras.com.br/petrv/sobrePrograma.htm>>. Acesso em 05 de mai. 2013.

PORTAL BANCO DO BRASIL. *Sustentabilidade. Negócios Sustentáveis*. Disponível em <<http://www.bb.com.br/portalbb/page100,8305,4911,0,0,1,6.bb>>. Acesso em 15 de mai. 2013.

PORTAL BANCO DO BRASIL. *Sustentabilidade. Fundação Banco do Brasil*. Disponível em <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,8305,4882,0,0,1,6.bb?codigoMenu=15245&%20codigo%20Noticia=28596&codigoRet=15347&bread=7>>. Acesso em 15 de mai. 2013.

PORTAL HSM. *Quais as valiosas competências para o Marketing 3.0*. Cobertura do evento Fórum HSM Philip Kotler; 27 set. 2011. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/quais-valiosas-competencias-para-o-marketing-30>>. Acesso em 09 de mai. 2013.

PROMOVIEW. *Bate papo com Marc Gobé, especialista em marcas*. 29 de ago. 2012. Disponível em: <<http://promoview.com.br/entrevista/219839-bate-papo-com-marc-gobe-especialista-em-marcas/>>. Acesso em 03 de mai. 2013.

RIBAS, José R.; SMITH Sandra B. M.; *Gestão com sustentabilidade: o caso da linha Ekos da Natura*. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Universidade Estácio de Sá (UNESA), Rio de Janeiro. 2006. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos06/453_SEGET_Natura_GestaoAmbiental.pdf>. Acesso em 04 de jun. 2013.

SÁ, Sylvia de. *Maioria das empresas ainda não praticam o marketing 3.0*. Exame.com, Rio de Janeiro, 28 set. 2011, Home Marketing. Entrevista com Phillip Kotler. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/maioria-das-empresas-ainda-nao-pratica-o-marketing-3-0?page=2>>. Acesso em 09 de mai. 2013.

SERPA, Daniela A. F.; FOURNEAU. *Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor*. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, Julho-Setembro 2007. *On-line version* - ISSN 1982-7849. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000300005&script=sci_arttext>. Acesso em 27 de jun. 2013.

STREHL, Letícia. *A pesquisa bibliográfica como procedimento de investigação*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2008. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/leticia.strehl/pesquisa-bibliografica-presentation>>. Acesso em 13 jun de 2013.

ZENONE, Luiz C. *Estudos exploratórios: aplicabilidade e viabilidade para o marketing*. Set. 2011. Disponível em: <<http://mktestudo.blogspot.com.br/2011/09/estudos-exploratorios-aplicabilidade-e.html>>. Acesso em 13 de jun. 2013.