



Andréia Aparecida Albino

**Programas de marketing social no âmbito empresarial:
análise multicaseos à luz da cocriação de valor**

Tese de Doutorado

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Luis Alexandre Grubits de Paula Pessoa

Rio de Janeiro

Julho de 2016



Andréia Aparecida Albino

**Programas de marketing social no âmbito empresarial:
análise multicasos à luz da cocriação de valor**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Luis Alexandre Grubits de Paula Pessoa
Orientador
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Paulo Cesar de Mendonca Motta
Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Marcus Wilcox Hemais
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Letícia Moreira Casotti
UFRJ

Prof. João Felipe Rammelt Sauerbronn
Universidade do Grande Rio

Profa. Mônica Herz
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 06 de julho de 2016

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Andréia Aparecida Albino

Bacharel em Administração pela Faculdade Governador Ozanam Coelho, mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa e doutora em Administração pela PUC-Rio. Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais, campus Rio Pomba.

Ficha Catalográfica

Albino, Andréia Aparecida

Programas de marketing social no âmbito empresarial: análise multicase à luz da cocriação de valor / Andréia Aparecida Albino ; orientador: Luis Alexandre Grubits de Paula Pessôa. – 2016.

257 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Marketing social. 3. Cocriação de valor. 4. Lógica de serviço. I. Pessôa, Luis Alexandre Grubits de Paula. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

*“Estou sempre pensando em aparar o cabelo de alguém
e sempre tentando mudar a direção do trem”.*
Raul Seixas – Carpinteiro do Universo

Agradecimentos

À Deus, razão primeira de tudo.

Ao meu orientador Luís Pessôa, que além de demonstrar sabedoria e inteligência singulares, a todos encanta com seu alto astral e sua leveza. Obrigada por tornar mais suave minha trajetória acadêmica.

Ao professor Paulo César Motta, pelas discussões e reflexões mais que instigantes em suas disciplinas.

À professora Alessandra Costa, inteligente, dinâmica e “maneira”. O contato com professores como você reforça enormemente minhas convicções quanto à escolha da minha profissão.

Aos professores que avaliaram meu trabalho, por sua contribuição propriamente dita e pela delicadeza de contribuir sem diminuir.

Aos demais professores do IAG, que talvez não estejam cientes da influência que exercem sobre seus alunos.

Ao querido amigo e sempre mestre Afonso, que, diante de complicações que erroneamente considerei quase insolúveis, incentivou fortemente minha permanência no doutorado.

Ao Adair Menezes, o melhor psicólogo de todos os tempos. Sugiro pensar em um “pacote promocional” para doutorandos...

Ao meu grande amigo e companheiro Tharcisio Caldeira. Se em existências futuras, me for facultada a escolha de alguém para compartilhar as experiências da vida, eu o escolheria novamente.

À PUC-Rio e ao IF Sudeste MG, pela parceria e por todo o apoio. Em especial, aos colegas de departamento que, dentro de suas possibilidades, tornaram minha rotina menos desgastante.

Aos colaboradores do IAG, que simplificaram minha rotina.

Aos entrevistados, que gentilmente cederam seu tempo e disponibilizaram as informações de que precisei para a pesquisa.

A todos os amigos e familiares que compreenderam minhas ausências e que torceram por mim. Sendo a lista muito extensa (pelo que também agradeço a Deus por tê-los conhecido), resolvi não citar nomes, (exceto o da Fernanda Silva, por ter colaborado mais diretamente, lendo a tese) mas, de coração, vocês são luz em minha vida. Amo todos vocês.

Resumo

Albino, Andréia Aparecida; Pessôa, Luis Alexandre Grubits de Paula. **Programas de marketing social no âmbito empresarial: análise multicaseos à luz da cocriação de valor.** Rio de Janeiro, 2016. 257p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Considerando o aumento da participação da iniciativa privada em projetos e programas que buscam contribuir para a elevação do bem estar da sociedade, inclusive por meio de ações de marketing social, esta pesquisa teve como principal objetivo identificar, na perspectiva dos atores envolvidos, em especial o público-alvo, como a cocriação de valor é abordada (e se manifesta) nos programas de marketing social desenvolvidos por empresas no Brasil. Para tal, foi realizado um estudo multicaseos que teve como objetos de estudo três iniciativas promovidas por uma empresa privada do segmento de bens de consumo, em parceria com outras organizações. Todas as iniciativas estudadas apresentam aspectos que as caracterizavam como ações de marketing social e abrangiam diferentes causas de interesse da sociedade: segregação de resíduos sólidos, cuidados com a saúde cardiovascular e hábitos de higiene junto ao público infantil, especialmente por meio da lavagem adequada das mãos. Os métodos para coleta de dados envolveram quarenta entrevistas pessoais, por telefone e por e-mail, observação e consulta a arquivos e documentos diversos fornecidos por alguns dos entrevistados. A análise dos dados foi qualitativa, seguindo categorias pré-definidas a partir da revisão de literatura. Os resultados da pesquisa mostraram que as iniciativas estudadas foram desenvolvidas tendo por base diversos elementos da cocriação de valor, destacando-se, principalmente, o projeto voltado aos cuidados com a higiene das mãos. Especificamente em relação aos processos de descoberta, *design* e entrega de valor, as iniciativas estudadas, apesar de apresentarem elementos da cocriação de valor, o fazem predominantemente na etapa da entrega, sendo que os processos de descoberta de *design* parecem ter ocorrido apenas sob a responsabilidade das organizações envolvidas, sem evidências que sugere a participação do público-alvo. Identificou-se que a abordagem mais evidente nas iniciativas estudadas é a

downstream, mais voltada à mudança do comportamento individual. O presente trabalho colabora para preencher uma lacuna na literatura referente a marketing social e cocriação de valor, em especial no que tange ao estudo de ações desenvolvidas pela iniciativa privada. Além disso, os resultados da pesquisa, ao relatarem determinadas condições em que as iniciativas estudadas operam, também indicaram aspectos em que estas podem ter seus resultados potencializados, a partir da incorporação de mais princípios da cocriação de valor.

Palavras-chave

Marketing social; cocriação de valor; lógica de serviço.

Abstract

Albino, Andréia Aparecida; Pessôa, Luis Alexandre Grubits de Paula (Advisor). **Marketing social programs on the business sector: Multi-case analyses on co-creation value.** Rio de Janeiro, 2016. 257p. Doctoral Thesis – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Considering the increasingly interest of the business sector in projects and programs which seek to contribute to society's well-being, including actions of social marketing, this research's main objective was to identify, from the concerned parties' perspective, specially the target audience, how the co-creation is approached (and manifested) in marketing social programs developed by enterprises in Brazil. Therefore, a multi-case study was developed, which had, as its objects of study, three initiatives from a private Brazilian company that operates in the convenience goods sector, in partnership with other organizations. All of the studied initiative show aspects that characterized them as social marketing actions and embraced a few different aspects of interest from society, among which were: segregation of solid residues, cardiovascular care and children's hygiene habits, especially through adequate hand washing. Methods for data collection include forty face to face, phone and e-mail interviews as well as observation procedures and research of many files and documents provided by a few of the respondents. The data analyses was qualitative, following pre-established trends, taking the literature review as a starting point. The results from the research pointed out that the studied initiatives were developed based on several elements of co-creation of value, specially the project aimed at adequate hand hygiene. Regarding the discovery, *design* and delivery of value processes specifically, it is noticeable that in the initiatives studied, value co-creation elements are predominantly in the delivery step, and the design discovery processes seem to have occurred only under the responsibility of the organizations involved, with no evidence to suggest the participation of the audience. It was identified that the most obvious approach of the studied initiatives is the downstream, more focused on individual behavior change. This work contributes to fill a gap in respect of social marketing literature and co-creation of value,

especially in relation to the study of actions developed by the private sector. In addition, the research's results, when reporting certain conditions under which the studied initiatives operate, also indicated room for improvement in their results if more principles of co-creation of value were to be implemented.

Keywords

Social Marketing; Value co-creation; Service Logic.

Sumário

1.	Introdução.....	16
1.1.	Contextualização	16
1.2.	Delimitação do Estudo	19
1.3.	Relevância do Estudo	20
1.4.	Estrutura da pesquisa	22
2.	Referencial Teórico.....	23
2.1.	Considerações sobre o marketing e sua relação com a sociedade.....	24
2.2.	Lógica de serviço: origem e evolução do pensamento	30
2.2.1.	Origem.....	30
2.2.2.	Evolução	39
2.3.	Cocriação de valor	50
2.4.	Marketing Social	60
2.4.1.	Origem do conceito de marketing social	61
2.4.2.	Evolução do conceito de marketing social.....	62
2.5.	Marketing social enquanto área de pesquisa.....	67
2.6.	O foco do marketing social	70
2.7.	O <i>mix</i> de marketing social.....	81
2.7.1.	Produto Social	82
2.7.2.	Preço no marketing social.....	84
2.7.3.	Distribuição no marketing social	86
2.7.4.	Comunicação no marketing social	87
2.7.5.	Públicos	88
2.7.6.	Parcerias.....	88
2.7.7.	Política	89
2.7.8.	Fontes de recursos	89
2.7.9.	Mix de marketing social exemplificado a partir de estudo de caso.....	89
2.7.10.	Críticas e propostas direcionadas ao mix de marketing social	91
2.8.	O (mau) uso da expressão marketing social.....	93
2.9.	Lógica de serviço e cocriação em marketing social	97
2.9.1.	Estudo de Russell-Bennett, Previte e Zainuddin – 2009.....	98
2.9.2.	Estudo de Desai – 2009.....	103
2.9.3.	Estudo de Lefebvre - 2012.....	105
2.9.4.	Estudo de Domegan <i>et al</i> – 2013	107
2.9.5.	Estudo de Russell-Bennett, Wood e Previte – 2013.....	110
2.9.6.	Estudo de Zainuddin, Russell-Bennett e Previte – 2013.....	113
2.9.7.	Estudo de Zainuddin – 2013	116
2.9.8.	Estudo de Collins - 2014.....	118
2.9.9.	Estudo de Higuchi e Veiga - 2015	119
2.9.10.	Estudo de Dietrich, Rundle-Thiele, Schuster e Connor - 2016... ..	120
2.9.11.	Síntese da associação do marketing social com a lógica de serviço.....	121
2.10.	Questões de pesquisa.....	123

3.	Metodologia	125
3.1.	Tipo de Pesquisa	125
3.2.	Especificações do estudo de caso aplicadas a esta pesquisa.....	126
3.3.	Coleta de Dados	128
3.3.1.	Projeto <i>SunLight</i>	132
3.3.2.	O uso da entrevista para obtenção de dados	135
3.3.3.	O uso da técnica da observação para obtenção de dados	142
3.4.	Análise dos Dados	145
3.5.	Limitações do método mais evidentes nesta pesquisa	147
4.	Descrição dos Casos	148
4.1.	Rumo certo para os resíduos.....	155
4.2.	Mudando Hábitos: a importância de lavar as mãos	159
4.3.	Ame seu Coração e seja a batida saudável do coração de quem você ama.....	164
5.	Análise dos Resultados	171
5.1.	Mudando Hábitos: a importância de lavar as mãos	171
5.1.1.	Qualificação das ações.....	171
5.1.1.1.	Mudança de comportamento.....	171
5.1.1.2.	Pesquisas com o público-alvo	172
5.1.1.3.	Segmentação	172
5.1.1.4.	Estratégias atraentes e motivadoras	173
5.1.1.5.	Utilização do mix de marketing.....	175
5.1.1.6.	Consideração da concorrência na elaboração de propostas.....	178
5.1.2.	Identificação das principais características da cocriação de valor	178
5.1.2.1.	Funções desempenhadas pelo público	179
5.1.2.2.	Funções desempenhadas pelas organizações	179
5.1.2.3.	Tipo de interação percebida	180
5.1.2.4.	Compartilhamento de conhecimentos	180
5.1.2.5.	Equidade	181
5.1.2.6.	Experiência.....	182
5.1.2.7.	Relacionamento	182
5.1.2.8.	Personalização.....	182
5.2.	Rumo Certo para os Resíduos.....	185
5.2.1.	Qualificação das ações.....	185
5.2.1.1.	Mudança de comportamento.....	185
5.2.1.2.	Pesquisas com o público-alvo	186
5.2.1.3.	Segmentação	187
5.2.1.4.	Estratégias atraentes e motivadoras	187
5.2.1.5.	Utilização do mix de marketing.....	188
5.2.1.6.	Consideração da concorrência na elaboração de propostas.....	191
5.2.2.	Identificação das principais características da cocriação de valor	192
5.2.2.1.	Funções desempenhadas pelo público	192
5.2.2.2.	Funções desempenhadas pelas organizações	193
5.2.2.3.	Tipo de interação percebida	193

5.2.2.4. Compartilhamento de conhecimentos	195
5.2.2.5. Equidade	196
5.2.2.6. Experiência.....	197
5.2.2.7. Relacionamento	197
5.2.2.8. Personalização.....	198
5.3. Ame seu Coração	200
5.3.1. Qualificação das ações.....	200
5.3.1.1. Mudança de comportamento.....	200
5.3.1.2. Pesquisas com o público-alvo	201
5.3.1.3. Segmentação	201
5.3.1.4. Estratégias atraentes e motivadoras	203
5.3.1.5. Utilização do mix de marketing.....	204
5.3.1.6. Consideração da concorrência na elaboração de propostas.....	206
5.3.2. Identificação das principais características da cocriação de valor	207
5.3.2.1. Funções desempenhadas pelo público	207
5.3.2.2. Funções desempenhadas pelas organizações	208
5.3.2.3. Tipo de interação percebida	209
5.3.2.4. Compartilhamento de conhecimentos	210
5.3.2.5. Equidade	210
5.3.2.6. Experiência.....	210
5.3.2.7. Relacionamento	211
5.3.2.8. Personalização.....	211
5.4. Análise comparativa dos casos.....	213
6. Considerações Finais	217
7. Referências Bibliográficas	224
Apêndice A – Carta Apresentação	233
Apêndice B – Protocolos do Estudo Multicasos	234
Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	238
Apêndice D – Roteiros de Entrevistas.....	239

Lista de figuras

Figura 1: Visão socialmente integrada de marketing.....	45
Figura 2: Pilares da cocriação de valor.	56
Figura 3: Loop do hábito	70
Figura 4: Componentes do produto social.....	83
Figura 5: Proposta de mix de marketing social repensada.....	92
Figura 6: Modelo de criação de valor em marketing social	101
Figura 7: Modelo de marketing social transformativo	106
Figura 8: Processos de criação de valor em marketing social.....	108
Figura 9: Elementos centrais da pesquisa de campo.....	130
Figura 10: Contabilização dos atos de “SunLight”.....	149
Figura 11: Ponto de coleta de materiais recicláveis	156
Figura 12: Release do concurso “Sua história conta outra”.	158
Figura 13: Responsabilidades dos envolvidos com a iniciativa “Rumo Certo para os resíduos”	159
Figura 14: Página do <i>Youtube</i> com o vídeo sobre a importância de lavar as mãos.....	161
Figura 15: Capa da cartilha instrutiva sobre lavagem adequada das mãos.	163
Figura 16 Imagem da página da iniciativa “Mudando Hábitos” (a)	164
Figura 17 Imagem da página da iniciativa “Mudando Hábitos” (b)	164
Figura 18: Release da primeira etapa do Movimento “Ame seu Coração”.	166
Figura 19: Caixa que emite som do coração, utilizada em campanhas públicas de sensibilização.	166
Figura 20 Foto de capa da página “Ame seu Coração” do projeto <i>SunLight</i> e Dr. Coração. (a).....	168
Figura 21 Foto de capa da página “Ame seu Coração” do projeto <i>SunLight</i> e Dr. Coração. (b).....	168
Figura 22: Sequência de procedimentos idealizada para a iniciativa	173
Figura 23: Carimbos utilizados para simbolizar a presença de bactérias nas mãos	174
Figura 24: Lateral de um ponto de entrega voluntária.....	188
Figura 25: Resumo dos elementos da pesquisa de campo e da análise dos dados	218

Lista de quadros

Quadro 1: Síntese da delimitação do estudo multicaseos.....	19
Quadro 2: Eras do marketing e assuntos que o relacionam com a sociedade	26
Quadro 3: Premissas da lógica de serviço	35
Quadro 4: Constituição de valor nas perspectivas de serviço e de bens .	38
Quadro 5: Premissas fundamentais da lógica de serviço modificadas.....	40
Quadro 6: Nova redação das premissas da lógica de serviço.....	42
Quadro 7: O Conceito de Cocriação	52
Quadro 8: Dimensões subjacentes à cocriação de valor	54
Quadro 9: Síntese dos elementos da cocriação de valor	57
Quadro 10: Diferenças entre o marketing social e outros conceitos.	95
Quadro 11: Dimensões de valor.....	100
Quadro 12: Tipos de valor presentes nas etapas da mudança comportamental.....	102
Quadro 13: Síntese de artigos que relacionam a lógica de serviço e a cocriação de valor ao marketing social.	122
Quadro 14: Vantagens e limitações do estudo de caso	126
Quadro 15: Definições constitutivas e operacionais da pesquisa.....	131
Quadro 16: Métodos para coleta de dados	133
Quadro 17: Providências para assegurar rigor ao estudo de caso.....	134
Quadro 18: Vantagens e limitações da entrevista face-a-face	136
Quadro 19: Aspectos a serem observados quando da condução de entrevistas	137
Quadro 20: Relação dos entrevistados	140
Quadro 21: Resumo das iniciativas vinculadas ao <i>SunLight</i>	151
Quadro 22: Possíveis ações de suporte às iniciativas	170
Quadro 23: Critérios qualificadores do marketing social aplicados em “Mudando Hábitos”	178
Quadro 24: Resumo da análise de cocriação de valor da iniciativa “Mudando Hábitos”	184
Quadro 25: Critérios qualificadores do marketing social aplicados ao “Rumo certo para os Resíduos”.	192
Quadro 26: Resumo da análise de cocriação de valor da iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”.	198

Quadro 27: Critérios qualificadores do marketing social aplicados ao “Ame seu coração”	206
Quadro 28: Resumo da análise de cocriação de valor da iniciativa “Ame seu Coração”	212
Quadro 29: Abordagens do marketing social	215
Quadro 30: Dimensões de valor identificadas nos casos	216

1. Introdução

1.1 Contextualização

Nos últimos anos, ocorreu a ampliação da participação da iniciativa privada em programas e projetos que buscam melhorias para a sociedade. Seja por pressão dos consumidores ou pela própria iniciativa das empresas, é inegável que ocorreram mudanças no comportamento dessas perante a sociedade, de modo que muitas passaram a investir mais fortemente em ações de responsabilidade social corporativa, por meio de diversos tipos de iniciativas, como, por exemplo, programas de marketing de causas sociais, investimentos sociais privados, filantropia e voluntariado corporativo, marketing social, dentre tantos outros meios de atuação, que apresentam diferentes abordagens, mas que podem trazer algum tipo de benefício para a sociedade. Estas ações, segundo Carrol (1999), “captam as preocupações mais importantes do público sobre as relações entre empresa e sociedade”, uma vez que costumam “ser condizentes que o que o público espera da comunidade de negócios”, motivo pelo qual, conforme preconizado por Carrol (1999), o conceito de responsabilidade social corporativa e das ações pelas quais este conceito se manifesta na prática empresarial permanece presente tanto na prática empresarial quanto na pesquisa acadêmica.

O campo do marketing social, que é um dos meios que as empresas podem utilizar para intervir na sociedade, representa uma abordagem promissora para transformar determinados aspectos desta e pode ser conceituado, de maneira resumida, como a aplicação de ferramentas do marketing tradicional com o objetivo de alterar o comportamento do público-alvo em benefício da sociedade (ANDREASEN, 2003) ou, em linhas mais amplas, de promover a transformação social (SAUNDERS; BARRINGTON; SRIDHARAN, 2015). A denominação marketing social foi

mencionada pela primeira vez por Kotler e Zaltman (1971), que assim designavam o uso de princípios e técnicas advindas do marketing para promover uma causa social, uma ideia ou um comportamento. Em sua abordagem inicial, este campo destinava-se, principalmente, a modificar comportamentos do público-alvo propriamente dito, entretanto, a partir do desenvolvimento das pesquisas e da prática do campo, o marketing social passou a ser também considerado como uma forma de influenciar atores que atuam em níveis mais básicos da formação do comportamento das pessoas, como é o caso da iniciativa privada, das autoridades em geral ou da legislação (ANDREASEN, 2006; TRUONG, 2014), contribuindo, assim, para a promoção do bem estar social (MAZZON, 2015). Enquanto abordagem para melhorar as condições de vida das pessoas, o marketing social pode atingir determinados objetivos sociais por si só ou pode fazer parte de projetos e programas mais amplos, que contam, neste caso, com mais de uma forma para promover o bem estar.

Inúmeras são as iniciativas do setor privado que contemplam ações de marketing social, tendo como público-alvo tanto os próprios colaboradores quanto outros públicos, externos às empresas. Isto pode ser exemplificado com o programa *Safe Kids Worldwide*, por meio do qual a Johnson & Johnson encoraja os pais a ensinarem práticas de segurança a seus filhos, visando diminuir o risco de acidentes, ou ainda, com o caso da seguradora Safeco, que trabalha com bombeiros para ensinarem aos consumidores como evitar incêndios em suas casas (BIGLIONI; WOODS, 2007). Em ambos os casos, são utilizadas ferramentas do marketing tradicional para incentivar o público-alvo a se comprometer com determinados comportamentos. No contexto brasileiro, também é possível indicar a existência de programas e projetos desenvolvidos pelo setor privado que apresentam objetivos e características inerentes ao marketing social.

O campo do marketing social possui vasta literatura, sendo que uma das abordagens mais recentes indica que a perspectiva da lógica de serviço (abordagem defendida na última década por autores que se desvinculam da noção de agregação de valor apenas por parte das organizações) pode contribuir com o desenvolvimento do marketing social (VARGO; LUSCH, 2004; LEFEBVRE, 2012). Esta abordagem tem recebido destaque na literatura, evidenciando que o valor, ao invés de ser agregado aos produtos e serviços pelas organizações, é criado em conjunto com os consumidores, situação conhecida como cocriação de valor (VARGO; LUSCH, 2004; RANJAN; READ; 2014; LAS CASAS, 2014). A cocriação de valor é entendida como um conceito abrangente, que descreve a colaboração entre as partes envolvidas ao perseguir um objetivo e segundo Ranjan e Read (2014), é embasada na co-produção (constituída pelo compartilhamento de conhecimentos, equidade e interação) e no valor de uso (constituído pela experiência, relacionamento e personalização), conforme será detalhado no referencial teórico.

A lógica de serviço e, conseqüentemente, a da cocriação de valor, mesmo sendo conceitos que ainda se encontram em fase de refinamento, aparentemente deslocam o eixo pelo qual se analisa a teoria do marketing, e, nesse sentido, diversos autores passaram a conjecturar que o marketing social poderia ser beneficiado pelas pressuposições da lógica de serviço, uma vez que depende de forte envolvimento do público-alvo para se obter resultados satisfatórios e que este envolvimento é uma importante característica da lógica de serviço (como o envolvimento e o compromisso do público com as ações demandadas pelo marketing social são indispensáveis para que um programa seja bem-sucedido, pode-se presumir que a cocriação de valor seja inerente ao marketing social). Entretanto, apesar de a literatura sobre marketing social ser considerada abrangente, não foi identificada na literatura consultada, até o momento, nenhuma pesquisa que explique, considerando a ótica do público-alvo e dos parceiros envolvidos, se e como as empresas brasileiras que desenvolvem programas de marketing social levam em conta o conceito de cocriação de valor. Diante do exposto, a questão que esta pesquisa procura responder é: de que modo o público-alvo e os parceiros

percebem os programas de marketing social desenvolvidos por uma empresa privada no Brasil em relação ao conceito de cocriação de valor?

Logo, o principal objetivo desta pesquisa é identificar, na perspectiva do público-alvo e de organizações parceiras, como a cocriação de valor é abordada (e se manifesta) nos programas de marketing social desenvolvidos por uma empresa privada no Brasil. Uma vez que determinadas iniciativas estudadas podem contar com diversas parcerias para sua realização, pode-se identificar etapas de cocriação entre as organizações envolvidas e o público-alvo das intervenções, entre os colaboradores das organizações envolvidas, dentre outras possibilidades, conforme será explicitado em capítulos subsequentes.

1.2

Delimitação do estudo

Este estudo assume a delimitação de estudo multicase, de abordagem qualitativa, tendo analisado, por meio de entrevistas, observação e consulta a documentos, ações que integram um projeto da Unilever¹, em parceria com entidades do setor privado e com organizações sem finalidade lucrativa. Embora a apresentação detalhada da delimitação do estudo seja apresentada no capítulo metodológico, o Quadro 1 aborda, de maneira resumida, as iniciativas investigadas.

Quadro 1: Síntese da delimitação do estudo multicase

Projeto principal	Iniciativas selecionadas	Parcerias	Marcas envolvidas
<i>SunLight</i> , promovido pela Unilever	i) “Rumo certo para os Resíduos”, que visa dar destinação adequada para resíduos; ii) “Mudando hábitos de higiene”, que visa estimular o hábito de lavar as mãos para evitar doenças. iii) “Ame seu Coração”, que estimula ações de prevenção de doenças cardiovasculares.	i) Grupo Pão de Açúcar ii) Pastoral da Criança iii) Hcor	i) Unilever ii) Sabonete Lifebuoy iii) Becel

Fonte: Elaborado pela autora

¹ A edição de novembro de 2015 da revista Exame apresentou as empresas ganhadoras do 16º Guia Exame de Sustentabilidade (que separa as empresas ganhadoras por setor de atuação e por categoria de ação desenvolvida), no qual a Unilever figura como a empresa mais sustentável do setor de bens de consumo. A matéria indica algumas das ações desenvolvidas pela empresa, destacando, inclusive, a iniciativa “Mudando Hábitos” (SCHERER, 2015).

1.3 Relevância do estudo

Esta pesquisa é relevante para o acréscimo do conhecimento, bem como para a prática de ações relacionadas ao tema.

No que se refere ao acréscimo do conhecimento, a literatura, até o momento, apesar de trazer artigos que discutem o marketing social à luz da cocriação de valor, o fez de maneira predominantemente conceitual (DESAI, 2009; DOMEGAN *et al.*, 2013; LEFEBVRE, 2012; RUSSELL-BENNETT; PREVITE; ZAINUDDIN, 2009; RUSSELL-BENNETT; WOOD; PREVITE, 2013) e, nos raros casos em que foi possível identificar pesquisas que avaliaram os dois temas, isto foi feito tendo por objeto de estudo programas desenvolvidos no âmbito da administração pública (ZAINUDDIN, 2013), cuja lógica de atuação difere da do setor privado. Dietrich *et al.* (2016) defendem que a investigação relacionada com o processo de cocriação em marketing social é ainda limitada, fato que justificou seu estudo empírico, no qual procurou identificar se existem diferenças entre um programa de marketing social proposto por especialistas e um elaborado com a participação do público-alvo². Considerando que tais artigos apresentam abordagens conceituais acerca dos temas, alguns até ressaltando que as propostas carecem de aprimoramento (LEFEBVRE, 2012), considerou-se oportuno desenvolver um estudo empírico que analisasse as propostas teóricas dos autores (a serem apresentadas no tópico 2.9 da revisão de literatura) em situações práticas de mercado.

² O estudo de Dietrich *et al.* (2016) será apresentado no tópico 2.9. Trata de aspectos práticos do processo de *co-design* em marketing social, motivo que justifica o interesse por este estudo na revisão de literatura desta tese, entretanto, é aplicado a um contexto muito específico (ambiente escolar, com foco na prevenção em relação ao consumo de álcool), não relacionado com a atuação da iniciativa privada.

Considerando que os autores mencionados anteriormente publicaram seus artigos em *journals* internacionais, cabe destacar que estudos realizados especificamente no Brasil também não trazem esta abordagem. O único artigo que se aproximou da temática no Brasil é o de Higuchi e Veiga (2015), que apresentou também uma abordagem conceitual. Schneider e Luce (2014), inclusive, elaboraram um histórico do marketing social, bem como apresentaram perspectivas futuras, com base na análise de diversos artigos, e, apesar de fazerem uma revisão de literatura aparentemente profunda, não mencionaram a lógica de serviço, tampouco a questão da cocriação de valor no marketing social.

Diante do exposto, um estudo como este, que explorou a perspectiva de alguns dos atores envolvidos com programas de marketing social desenvolvidos por uma empresa no Brasil, especialmente o público-alvo a que se destinam tais programas, tem sua importância destacada por auxiliar no preenchimento desta lacuna.

Em relação aos benefícios mais voltados à prática empresarial, cabe destacar que organizações de diversos setores e tamanhos estão interagindo com seus clientes de maneira diferente, procurando fazer da interação uma oportunidade para criar novos produtos, testar produtos, identificar a recorrência de reclamações e modificar, com base nisso, produtos e processos internos, o que pode ser identificado como um processo de cocriação (BERNARDES, 2015). Considerando que a cocriação tem sido paulatinamente disseminada no meio empresarial, acredita-se, também, que os resultados obtidos nesta pesquisa possam trazer *insights* e subsídios para as organizações envolvidas com os programas de marketing social estudados, bem como para outras empresas que pretendam investir em programas de marketing social, demonstrando, por exemplo, quais os principais aspectos facilitadores e dificultadores desses programas no que se refere à lógica de serviço e à cocriação de valor. Em última instância, se a pesquisa despertar outras empresas para iniciativas semelhantes, acredita-se que a sociedade terá também algum ganho.

1.4 Estrutura da pesquisa

Na primeira seção, foram apresentados o contexto do tema investigado, a definição do problema, o objetivo final e os intermediários, bem como a delimitação do estudo e sua relevância.

Na próxima seção, será apresentado o referencial teórico da pesquisa, que é constituído por: i) uma breve contextualização acerca do marketing relacionado com a sociedade; ii) um resumo e discussão sobre a lógica de serviço, da qual a cocriação de valor é uma importante parte; iii) uma discussão sobre diferentes aspectos do marketing social e por; iv) uma síntese de artigos que relacionam a lógica de serviço e a cocriação de valor com o marketing social.

Na terceira seção, é apresentada a metodologia de pesquisa, de modo que é indicada sua classificação, as características gerais da realização deste estudo multicase, a seleção dos casos e dos sujeitos pesquisados, a coleta e o tratamento dos dados, bem como as limitações metodológicas.

Em seguida, o quarto capítulo traz a descrição dos casos investigados e o quinto capítulo, por sua vez, apresenta a análise dos resultados obtidos na pesquisa.

O sexto capítulo traz as conclusões deste estudo e, por fim, são listadas as referências bibliográficas e apresentados os apêndices (carta-apresentação da pesquisadora aos atores envolvidos, protocolo dos estudos de caso, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE e roteiros semiestruturados das entrevistas).

2. Referencial teórico

Este capítulo traz uma breve discussão acerca do marketing e sua relação com a sociedade, pois esta permite compreender o modo como o marketing social foi se tornando conhecido. O marketing social, por sua vez, foi abordado tanto em relação ao surgimento do conceito quanto em relação à trajetória evolutiva do mesmo e até mesmo como área de pesquisa, evidenciando, ainda, sua potencial contribuição no campo das mudanças sociais planejadas e criticando o uso da expressão marketing social em certos contextos nos quais a mesma parece não se aplicar. Além disso, a lógica de serviço é discutida neste capítulo abordando o período em que esta adquiriu maior destaque na literatura de marketing até a atualidade e, sendo a cocriação de valor um dos principais norteadores da lógica de serviço, esta é discutida em relação aos aspectos conceituais e práticos, quando possível. Por fim, é apresentada uma síntese dos principais artigos que relacionam a lógica de serviço e a cocriação de valor com o marketing social. Optou-se por apresentar separadamente os referidos artigos pelo fato de se considerar que cada um deles traz diversas informações relevantes para esta pesquisa, de modo que, se neste capítulo, a opção fosse a de elaborar apenas uma articulação entre tais artigos para compor este referencial, haveria a possibilidade de não abordar determinadas considerações interessantes ao presente estudo.

2.1

Considerações sobre o marketing e sua relação com a sociedade

A discussão sobre os domínios do marketing e sobre sua relação com a sociedade vem se estendendo no decorrer dos anos, conforme será demonstrado a seguir. Para tanto, cabe, primeiramente, elaborar algumas considerações acerca da própria definição de marketing.

Para Gundlach (2007), a definição de marketing deve ser abrangente, não tendo como foco apenas a ação empresarial, mas considerando o impacto e a responsabilidade da área de marketing na sociedade. Para o autor, em decorrência desse pensamento, a definição consideraria a presença de muitos outros atores envolvidos nos processos de marketing, uma vez que uma perspectiva alargada do campo poderia ser mais consistente com as condições percebidas na atualidade (ambiente global, mais complexo, com mudanças rápidas e que alteram profundamente determinadas estruturas de negócios).

Já em relação ao escopo do marketing, em 1969, Kotler e Levy desenvolveram uma ampliação do seu conceito, explicando que o mesmo poderia ser utilizado para promover serviços, pessoas e ideias. À época, os referidos autores explicaram que ainda não se identificava esforços para redefinir o mix de marketing para que este fosse aplicado ao contexto das áreas supracitadas. Não havia, também, pesquisas que procurassem indicar se os princípios que fundamentam a disciplina, até então baseada fortemente em bens, poderiam ser simplesmente transferidos para tais áreas. Kotler e Levy (1969) explicaram que muitas organizações não empresariais atuavam por meio das funções administrativas e que o marketing estava presente no rol dessas funções, algo que foi reforçado por Kotler (1972).

Para Lazer (1969), o marketing não deveria atender apenas aos propósitos das empresas, devendo, também, preocupar-se com o desenvolvimento dos consumidores, além da esfera do consumismo. Kotler (1972), por sua vez, ao explicar os possíveis entendimentos³ acerca do escopo do marketing, elencou a possibilidade de esta área de estudo ser relevante para todas as organizações, impactando em suas relações com seus públicos, indo, portanto, além das relações com os consumidores. Esta ampliação do escopo da disciplina aproxima-a ainda mais das questões referentes à sociedade.

Nason (1989), abordando o macromarketing (que pode ser entendido, resumidamente, como o estudo da relação entre a sociedade e as ações de marketing), sistematizou uma série de consequências sociais das operações de marketing e da própria dinâmica do mercado, indicando os vários desdobramentos possíveis, tanto previstos quanto imprevistos, e que podem ser vivenciados pelas partes envolvidas nas transações ou até mesmo por indivíduos não envolvidos diretamente. Tais consequências, segundo o autor, podem ter efeito tanto em pequenos grupos quanto na sociedade como um todo. Nason (1989) esforçou-se para organizar e categorizar tais consequências em matrizes e, em seguida, sugeriu uma agenda de pesquisa que auxilie, inclusive, na formulação de políticas públicas, tendo em vista tais informações.

Ao explicitar a possibilidade de o marketing contribuir com a difusão de ideias, os trabalhos de Kotler e Levy (1969) e de Kotler (1972) tangenciam um assunto de interesse desta pesquisa, que é a adoção de comportamentos, uma vez que estes costumam ser, primeiramente, fundamentados em ideias. Wilkie e Moore (2003, p. 131) corroboram este pensamento afirmando que esta possível contribuição do marketing às ideias e comportamentos “preparou o cenário” para o marketing social.

³ Neste trabalho, o autor trata das consciências do escopo do marketing, ou seja, das maneiras como o marketing era percebido, indicando que a primeira consciência tem como foco a transação entre uma organização e seus clientes; a segunda, um pouco mais abrangente, envolve não apenas a transação individual, mas o relacionamento da organização com seus clientes; já a terceira consciência, ainda mais abrangente, indica, conforme exposto anteriormente, que as organizações podem utilizar de princípios de marketing para se relacionarem com todos os seus públicos, não apenas clientes (KOTLER, 1972).

Segundo Fine (1981), ideia⁴ é algo que alguém pensa, sabe ou imagina, de modo que, como produto, a ideia tem origem na mente do indivíduo, e na própria mente se compreende sua concepção e sua adoção. Para Motta (1989), as ideias, enquanto um produto, historicamente, vem recebendo menor atenção por parte da literatura. Fine (1981) afirma que a origem, o amadurecimento e a adoção das ideias estão contextualizados em um microprocesso, de caráter mais individualizado. Já as questões sociais e a possibilidade de mudança social, para o autor, fazem parte do contexto dos macroprocessos, que se utilizam das ideias para alterar um contexto mais amplo, por exemplo, a sociedade.

Wilkie e Moore (2003) analisaram o escopo da área de marketing desde sua fase inicial até a atualidade, tendo identificado quatro eras, as quais são apresentadas no Quadro 2, que indica a denominação de cada era, bem como os principais assuntos pesquisados sobre a relação do marketing com a sociedade, que é o principal interesse do artigo dos referidos autores.

Quadro 2: Eras do marketing e assuntos que o relacionam com a sociedade

Era	Pesquisa sobre marketing e sociedade
Anterior ao surgimento do campo (antes de 1900)	As discussões da época levavam em conta a legislação restritiva, bem como procuravam maneiras de o governo auxiliar o crescimento das empresas.
Surgimento do campo (de 1900 a 1920)	A ênfase foi na formação dos mercados e sua operação. As abordagens eram mais abstratas, mas abrangiam preocupações com o assunto. O sistema de distribuição, funcionando adequadamente, contribuiria com o desenvolvimento e melhoria do bem-estar social.
Formalização do campo (1920 a 1950)	Período em que a sociedade americana vivenciou vários eventos marcantes (como a Depressão e a guerra) e que o marketing foi frequentemente analisado como instrumento social. Muitos temas foram explorados nesta relação entre marketing e sociedade, tanto em livros quanto em artigos.
Alteração do paradigma, com foco em marketing, gestão e ciência (de 1950 a 1980)	A primeira metade desta era foi caracterizada pela diminuição da proporção de artigos publicados sobre o tema, talvez devido às prioridades da pesquisa da época. Já a segunda metade desta era experimentou maior ênfase nas pesquisas sobre o marketing e sociedade, de modo que temas como responsabilidade social corporativa, mudança social e direitos do consumidor foram intensamente abordados.

⁴ Uma ideia, analisada pelo *continuum* da tangibilidade e intangibilidade dos bens (ver Rocha, Ferreira e Silva, 2012) é vista como o que há de mais intangível. Segundo Fine (1981, p. 8), a ideia é algo que se origina a partir da “presença e da consciência de uma dificuldade ou problema”.

Intensificação da mudança: fragmentação do <i>mainstreim</i> (de 1980 aos dias atuais*)	Esta era se caracteriza muito pela especialização na pesquisa. A pesquisa <i>mainstreim</i> apresentou o declínio mais significativo em relação ao tema marketing e sociedade. Entretanto, dado o aspecto fragmentado da disciplina, ao considerar somente a subárea marketing e sociedade propriamente dita, observa-se que esta tem ganhado cada vez mais destaque (tanto em conferências quanto em journals mais específicos).
---	---

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Wilkie e Moore (2003).

* O artigo foi publicado em 2003, mas pode-se afirmar que esta fragmentação ainda ocorre (ver Wilkie e Moore, 2012).

Considerando as características de cada era, bem como o modo como a temática marketing e sociedade vem sendo abordada ao longo do tempo, Wilkie e Moore (2003) concluem que: ao longo do tempo, ocorreram mudanças no modo como as questões sociais eram tratadas no campo do marketing; que há, atualmente, maior fragmentação da pesquisa nesta área (esta fragmentação, apesar de demonstrar certa maturidade do campo, requer certos cuidados, inclusive para que o conhecimento não se perca pelo simples fato de não ser acessado) e que a área acadêmica deve ter um plano de ação para melhor abordar o tema.

Wilkie e Moore (2003; 2012) evidenciaram que as discussões sobre a relação do marketing com a sociedade se afastou fortemente do *mainstream* dessa área de estudo e trazem preocupações acerca disso, especialmente no caso dos currículos dos programas de doutorado (pois estes cursos são os que mais propiciam condições de o estudante estudar e até mesmo delimitar as fronteiras do conhecimento). Assim, Wilkie e Moore (2012) explicam que:

sua verdadeira preocupação não é em relação a quem opta por evitar abordar questões sociais em sua pesquisa, mas sim em relação às futuras gerações de estudiosos, que podem não conseguir conhecer suficientemente estas questões, de modo a não perceber que existe a possibilidade de fazer uma escolha.

A pesquisa de Wilkie e Moore (2012) procurou examinar a atenção dada aos assuntos relacionados à sociedade dentro do campo do marketing. Seu trabalho consistiu em uma análise “da natureza e da extensão do pensamento de marketing” (WILKIE; MOORE, 2012), de modo a estabelecer um panorama da pesquisa de marketing em relação à sociedade na atualidade.

Wilkie e Moore (2012) concluíram que a discussão sobre marketing e sociedade não é unificada e identificaram diversas áreas nas quais as pesquisas sobre o assunto podem se concentrar (áreas que oferecem inúmeras possibilidades de pesquisas, inclusive), tais como política pública e marketing; macromarketing; ética no marketing; marketing social e a pesquisa do consumidor transformativa⁵. Diante de tamanha fragmentação das pesquisas que relacionam o marketing com a sociedade, os autores justificam que fundamentos disciplinares, preferências individuais de pesquisa, métodos empregados, dentre outros fatores, podem ser responsáveis pela diversidade do campo.

Alinhados com os aspectos relacionados aos impactos do marketing na sociedade, Smith, Drumwright e Gentile (2009) argumentam que, nos últimos cinquenta anos, as empresas tentaram corrigir a miopia em marketing que foi apontada em 1960 por Theodore Levitt como o mal que afetava as empresas com pouca compreensão do seu setor, dando foco quase que apenas ao produto. A partir do sucesso inegável do trabalho

⁵ Para discutir o assunto, cabe mencionar o discurso de Mick (2006), proferido quando o mesmo assumiu a presidência da *Association for Consumer Research* – ACR, associação criada em 1969 com o intuito de avançar na pesquisa sobre consumidores e promover a interlocução das informações acadêmicas entre os membros da academia, indústria e governo no âmbito mundial. Mick fez algumas considerações sobre o papel desta associação para melhorar o bem-estar dos consumidores e ressaltou que há espaço e oportunidade para pesquisas que se mostrem mais comprometidas com essas melhorias (nas mais diversas áreas), uma vez que, a ACR, apesar de ter um papel importante na compreensão do consumo e do consumidor, até então, não se mostrava em completo alinhamento com objetivos relacionados a melhorias sociais. Foi destacado por Mick (2006) que muitos dos problemas presentes na sociedade podem ser instigados ou agravados pelo comportamento de consumo, mas que, por outro lado, alguns problemas poderiam ser mitigados pelo comportamento a ser adotado pelos consumidores. O autor cita diversos campos em que há poucas pesquisas que ajudam a promover modificações em situações consideradas problemáticas, como é o caso da obesidade (principalmente infantil), consumo de tabaco, uso de produtos de maneira indevida, prevenção a doenças, cuidados com o ambiente, dentre outros. Após indicar que a ACR tem, no momento, pouca contribuição para a resolução desses problemas, Mick (2006) incentivou os integrantes da referida associação a direcionarem seus esforços à realização da pesquisa transformativa, que aborde questões cujas respostas venham a contribuir, de maneira mais prática, com o bem-estar dos indivíduos, sem, contudo, menosprezar os cuidados metodológicos. Embora a presente pesquisa não seja classificada como uma pesquisa transformativa, a proposta de Mick (2006) reforça a importância das questões tratadas neste projeto pelo fato de ambas terem por principal intenção utilizar da compreensão acerca do marketing e de seu potencial para promover melhorias na sociedade.

de Levitt (1960), Smith, Drumwright e Gentile (2009) explicam que, no atual cenário, muitas empresas não tem observado o contexto social mais amplo de tomada de decisão de negócios, fenômeno que é intitulado pelos autores como “a nova miopia em marketing” e que, por vezes, pode trazer resultados desastrosos. De acordo com estes autores, acontece frequentemente de o cliente ser visto pelas empresas como alguém que necessita satisfazer uma necessidade momentânea. Com esta visão parcial, os autores argumentam que muitos empresários não têm enxergado esse mesmo cliente como um pai, integrante de uma sociedade, que tem participação de longo prazo no futuro do planeta. Assim, os autores sugerem que, na área de marketing, não se deve pensar apenas no cliente, mas nos demais atores envolvidos com a empresa.

Por fim, cabe mencionar que Schneider e Luce (2014) fizeram algumas considerações sobre os domínios do marketing. Deste modo, discutiram a atuação do marketing na sociedade, em contraposição com a visão do marketing apenas para beneficiar as empresas no curto prazo, por meio de estratégias que visem somente o aumento de vendas, sem uma análise das consequências futuras de suas ações. Assim, para Schneider e Luce (2014, p. 127–128), a discussão sobre marketing e sociedade é complexa e “traz muitas contradições ao campo, pois autores divergem sobre pontos essenciais em relação ao escopo e foco da área de marketing”.

2.2

Lógica de serviço⁶: origem e evolução do pensamento

2.2.1

Origem

Em 2004, Vargo e Lusch publicaram o artigo intitulado “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*” que, de acordo com os autores, não se tratava de uma teoria do marketing, mas de “uma lente por meio da qual se pode olhar os fenômenos de trocas econômicas e sociais” (VARGO e LUSCH, 2008).

O artigo de Vargo e Lusch (2004) foi o primeiro de uma série que passou a discutir uma nova lógica para o campo do marketing, mais centrada no papel dos serviços do que no paradigma dos bens. Os autores postulam que a lógica centrada no serviço representa uma reorientação filosófica, que se aplica a todo tipo de oferta de marketing, inclusive às que envolvem bens físicos no processo de prestação de serviços. Para Lusch e Vargo (2012), “os serviços podem ser fornecidos diretamente por pessoas prestadoras de serviços ou, de maneira indireta, por meio de bens”.

Vargo e Lusch (2004) definem serviço como “a aplicação das competências (conhecimento e habilidades) por meio de ações, processos e performance em benefício de si próprio ou de outra entidade”.

Apesar de as publicações de Vargo e Lusch formalizarem uma “nova lógica”, a discussão do paradigma dos bens e serviços em si não é tão recente. Cabe mencionar, por exemplo, Shostack (1977), que levantou questionamentos acerca da possibilidade de produtos prestarem algum tipo de serviço. Abbott (1955, p. 40 *apud* HOLBROOK, 2006), por sua vez, afirmou que o que as pessoas realmente desejam não são produtos, mas experiências satisfatórias e estas, por sua vez, são atingidas por

⁶ No artigo do *Journal of Marketing*, Vargo e Lusch (2004) nomearam sua proposta como “lógica de serviços”, também conhecida como “lógica dominante de serviços” e, após discussões desses e de outros autores, assumiu-se, no artigo publicado na *Marketing Theory* por Vargo e Lusch (2008), a designação “lógica de serviço”. Para mais discussões sobre a nomenclatura desta lógica, ver também Grönroos, (2008).

atividades que podem requerer objetos físicos ou serviços para serem efetuadas. Assim, para o autor, “o elo entre o mundo interior do homem e o mundo exterior da atividade econômica” estaria representado pelo pensamento de que as pessoas querem produtos porque querem a experiência que acreditam que o produto trará.

Paralelamente ao desenvolvimento teórico da lógica de serviço, em uma visão mais voltada ao pensamento estratégico e às questões relacionadas à vantagem competitiva, Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmaram que o mercado passou a propiciar o envolvimento proativo dos consumidores e isto, por sua vez, representa um meio para a cocriação (situação em que consumidores e organizações combinam seus recursos para que ambas as partes sejam atendidas em suas necessidades). A contribuição desses autores, em certa medida, suporta alguns pressupostos da lógica de serviço e será abordada posteriormente, no tópico relacionado especificamente à cocriação de valor.

Diante da quase unânime aceitação da proposta de Vargo e Lusch (2004), outros autores se dedicaram a contribuir com esta lógica, discutindo-a, indicando aspectos que não se mostravam claros, etc. Além disso, os próprios proponentes da lógica continuaram a desenvolver seu raciocínio e a aprimorá-la, pois, conforme argumentaram quando da publicação do artigo em 2004, a lógica de serviço não era uma obra acabada e sim uma proposta a ser discutida e melhorada. A seguir, apresenta-se uma síntese da lógica proposta por Vargo e Lusch (2004).

Na defesa dessa nova lógica, é adotada uma perspectiva na qual os recursos mais importantes são derivados do conhecimento e das habilidades. Assim, cabe indicar o pensamento dos proponentes da lógica acerca dos recursos operantes e recursos operáveis.

Recursos operantes são recursos que produzem efeitos (Constantin e Lusch, 1994 apud Vargo e Lusch, 2004) e, em muitos casos, são “invisíveis e intangíveis, podendo ser competências ou processos organizacionais” (VARGO e LUSCH, 2004). Já os recursos operáveis são aqueles nos quais se pode executar alguma operação, com vistas a produzir um efeito. Em outras palavras, podem ser vistos como fatores de produção. Assim, a habilidade de uma pessoa é um recurso operante, e

esta habilidade, por sua vez, pode executar ações nos recursos operáveis, de modo a obter algo.

Vargo e Lusch (2004) explicam que

Os recursos operantes são, muitas vezes, invisíveis e intangíveis; muitas vezes, eles são competências essenciais ou processos organizacionais. São propensos a serem dinâmicos e infinitos, e não estáticos e finitos, como ocorre geralmente com os recursos operáveis. Como os recursos operantes produzem efeitos, eles permitem aos humanos multiplicar o valor dos recursos naturais e criar recursos adicionais operantes [...] A lógica centrada no serviço percebe os recursos operantes como primários, porque eles são os produtores de efeitos.

Vargo e Lusch (2004) buscam fundamentação para a lógica de serviço no pensamento de Penrose (1959), que, ao se referir ao conjunto de recursos produtivos, afirmou que “nunca são os próprios recursos que são considerados *inputs* para o processo de produção, mas apenas os serviços que os recursos podem tornar-se”. Isto denota uma mudança no modo como os recursos são vistos.

Os elementos a seguir sintetizam a abordagem baseada em mercadorias, que, embora aceita há mais tempo, contrapõe a lógica de serviço (VARGO e LUSCH, 2004):

- ✓ O objetivo da atividade econômica é produzir coisas que podem ser vendidas.
- ✓ Para serem vendidas, estas coisas devem ter utilidade e valor incorporados durante seu processo de produção e distribuição, devendo, ainda, oferecer ao consumidor valor superior em relação à oferta da concorrência.
- ✓ A empresa deve definir todas as variáveis em um nível que lhe permita maximizar o lucro da venda dos produtos.
- ✓ Para ter o máximo controle e eficiência da produção, a empresa deve padronizar o bem e produzi-lo fora do mercado.
- ✓ O bem pode ser inventariado até ser demandado pelo consumidor e entregue a este com lucro.

Os aspectos delimitadores da lógica de serviço são evidenciados por Vargo e Lusch (2004).

- ✓ Identificação ou desenvolvimento de competências essenciais, conhecimentos fundamentais e habilidades de uma atividade econômica representam potencial vantagem competitiva.
- ✓ Identificação de outras entidades (clientes potenciais) que poderiam beneficiar-se destas competências.
- ✓ Cultivo de relacionamentos que envolvam os clientes no desenvolvimento personalizado de propostas de valor competitivamente atraentes e convincentes para atender necessidades específicas.
- ✓ Medição do *feedback* do mercado, por meio da análise do desempenho financeiro das trocas para aprender como melhorar a oferta da empresa aos clientes e melhorar o desempenho da empresa.

Para Vargo, Maglio e Akaka (2008), o elemento central que marca o contraste entre a lógica baseada em serviços e a baseada em bens é a base na qual se fundamenta a troca, pois, na primeira, são trocados os recursos operantes (como conhecimento e habilidades, por exemplo), enquanto, na segunda, são trocados recursos operáveis (como mercadorias, por exemplo) (VARGO e LUSCH, 2004; VARGO, MAGLIO e AKAKA, 2008).

Vargo e Lusch (2004) destacam que o marketing, tradicionalmente, considerava que o valor era incorporado a um produto e, diante disso, emergiu uma discussão acerca da capacidade do marketing contribuir para a agregação de valor. Diante de tal discussão, Vargo e Lusch (2004) defendem que a visão centrada em serviços implica que o marketing, ao focar nos recursos operantes, busca fazer proposições de valor melhores que as da concorrência.

Considerando que a lógica de serviço trabalha com a noção de criação de valor e de cocriação, cabe, neste ponto, definir valor, uma vez que há autores que afirmam que esta não é uma tarefa simples (GRÖNROOS, 2008; GRÖNROOS; VOIMA, 2013), bem como outros que afirmam haver situações em que o conceito não é empregado de maneira atenta (VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2005). Segundo Grönroos (2008), “valor para os clientes significa que, depois de terem sido assistidos por um processo de autosserviço ou um processo de serviço completo, os clientes estão ou se sentem melhor do que antes”. O autor ressalta que a percepção do consumidor deve sempre predominar quando se trata do conceito ou de situações de geração de valor. Woodruff (1997), após estudar vastamente a literatura sobre valor e destacar as divergências e convergências desta, propôs a seguinte definição de valor:

[...] a preferência e avaliação de um cliente relativas a atributos de produto, desempenho desses atributos e consequências advindas do uso que facilitam (ou dificultam), para esse cliente, a tarefa de atingir seus objetivos e propósitos em situações de uso.

As definições apresentadas, apesar de destacarem a noção de uso do produto ou serviço para que o valor seja apreendido, não aprofundam em aspectos que se relacionem com os elementos da cocriação, transmitindo a impressão de que o cliente e a empresa agem isoladamente.

A lógica defendida por Vargo e Lusch (2004) tem como foco que as organizações podem colaborar e aprender com os clientes, adaptando-se às suas necessidades que, por sua vez, são “individuais e dinâmicas”, de modo que, centrada no serviço, esta lógica é “definida pela cocriação com o consumidor, ao invés da incorporação de valor nos *outputs*”.

Vargo e Lusch (2004) consideram seis atributos para diferenciar a lógica voltada aos bens e a voltada ao serviço: identificação de qual é a unidade primária de troca; o papel dos bens e do consumidor no processo; a determinação e o significado de valor; interação entre a firma e consumidor; e a fonte de crescimento econômico.

Considerando os atributos supracitados e oito premissas fundamentais da lógica de serviço, Vargo e Lusch (2004) apresentaram o arcabouço emergente da referida lógica, que, inicialmente, contou com oito premissas, que são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3: Premissas da lógica de serviço

Premissa	Comentários
1) A aplicação de habilidades e conhecimentos especializados é a unidade fundamental de troca	Considera-se que as pessoas possuem dois recursos operantes básicos, que são as habilidades físicas e mentais. Sendo esses recursos distribuídos de maneira desigual na sociedade, emerge espaço para a especialização, e esta leva ao desenvolvimento de produtos e serviços. Assim, as pessoas estariam trabalhando umas para as outras, em constante troca de especializações. Para Las Casas (2014, p. 97), a criação de valor é o resultado do nível de conhecimento e habilidades de ambas as partes em um processo de compra e venda.
2) A troca indireta mascara a unidade fundamental de troca	O processo de troca, ao contar cada vez mais com maior número de participantes, cada um com sua microespecialização, fez diminuir a percepção do cliente como parceiro comercial. A micro especialização e o surgimento de grandes empresas mascaram a natureza de troca do serviço pelo serviço, especialmente por meio de veículos como a moeda. O serviço é provido através de uma combinação de bens, dinheiro e instituições e a troca serviço por serviço nem sempre é aparente e clara.
3) Os bens são mecanismos de distribuição para a prestação de serviços	Todo bem oferece algum tipo de serviço ao cliente e incorpora, em seu processo de produção, conhecimentos e habilidades dos envolvidos em sua produção, os quais são trocados com o cliente, também detentor de conhecimentos e habilidades distintas das da empresa. O valor dos bens é derivado do uso, ou seja, do serviço que esses bens entregam.
4) Conhecimento é a fonte mais fundamental de vantagem competitiva	O conhecimento propicia crescimento econômico e é fonte de riqueza. Quando utilizado, é um recurso operante. Habilidades humanas, capacidades diferenciadas, competências, entre outros, são elementos cuja utilização, se superior à da concorrência, representam fontes de vantagem competitiva.
5) Todas as economias são economias de serviços	Considerando que até os bens manufaturados oferecem algum tipo de serviço, o serviço passa a ser a essência das atividades econômicas.
6) O cliente é sempre um co-produtor	Sendo os bens ofertantes de serviço, cabe ao cliente aprender a utilizar, reparar e adaptar o aparelho às suas necessidades. Assim, cabe a perspectiva de um processo contínuo, que admite que a separação da produção e consumo não é norma. Ao contrário, o cliente é visto como ativo, capaz de interagir com a empresa, de modo que se destaca a importância dessa colaboração.
7) A empresa só pode fazer proposições de valor	Admite-se que o consumidor determina o valor e participa de sua criação, conjuntamente com a firma. Além disso, o valor é criado em todo o relacionamento com o cliente. Considera-se também que a compra e utilização do produto são fundamentais para a geração de valor, de modo que a empresa participa do processo de criação de valor, mas não o faz sozinha e não determina o que terá valor para o cliente.
8) Uma visão centrada em serviços é orientada ao cliente e relacional	Elementos como a cocriação de valor, personalização, interatividade, dentre outros, são indicadores de uma visão cujo foco está no cliente e no relacionamento com o mesmo.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Vargo e Lusch (2004) e em Las Casas (2014).

Após apresentarem os aspectos que fundamentam a lógica de serviço, Vargo e Lusch (2004) discutiram que sua implicação central é uma mudança de perspectiva, antes centrada na tangibilidade, na separação da produção e consumo e em tantas outras características comuns ao marketing para produtos, para uma perspectiva em que o objetivo é a personalização das ofertas, o reconhecimento de que “o consumidor é sempre co-produtor⁷, de modo que caberia envolvê-lo na personalização para melhor atender suas necessidades”. De acordo com Lusch e Vargo (2014) apud Higuchi e Veiga (2015), sendo o cliente um participante ativo da criação de valor, que integra seus recursos aos da firma, seria redundante mencionar algum tipo de orientação ao cliente.

Os autores ainda reforçaram que a visão centrada em serviços entende as competências essenciais como o elemento central para a obtenção da vantagem competitiva e interpreta os bens como instrumentos para a prestação de serviços (ver também Vargo, Maglio e Akaka, 2008). Por fim, ponderam que se a lógica centrada em serviços for difundida na indústria, “posicionará o serviço e a aplicação de competências em benefício do consumidor como o núcleo da missão da empresa”, de modo que o papel do marketing se daria no sentido de identificar e desenvolver as competências essenciais, posicionando-as como fonte de vantagem competitiva (VARGO, LUCH, 2004).

A lógica de serviço preconiza que o conceito de “valor de uso” melhor se adequa à realidade, afastando-se do conceito de “valor de troca”, tradicionalmente defendido no campo do marketing. A seguir, tais terminologias são explicadas.

⁷ Cabe mencionar que, inicialmente, Vargo e Lusch (2004) indicaram que o cliente atua com co-produtor e, posteriormente, este passou a ser visto como cocriador de valor. Isto ocorreu porque foi possível identificar que a co-produção é apenas um dos elementos da cocriação, sendo este último conceito, portanto, mais abrangente, o que o torna mais utilizado atualmente. Quando um cliente utiliza um produto, por exemplo, ele continua um processo que depreende valor, algo que não se refere à co-produção da oferta em si, mas que se enquadra no conceito mais amplo da cocriação.

O valor de troca pressupõe que um produto ou serviço será trocado com o cliente por algo que para ele tenha valor (uma quantia ou algum sacrifício não monetário, por exemplo) (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008). É de acordo com tal premissa que se firmou a noção de que a firma agrega valor, pela adição de propriedades ao produto.

Já o valor de uso, que ocorre por um processo contínuo, envolve e “ênfatiza as experiências do cliente” (GRÖNROOS e VOIMA, 2013), requerendo que este utilize o produto ao longo do tempo, pois, conforme identificado por Ranjan (2014), o valor é criado sempre em uso. Em outras palavras, o valor é determinado pelo cliente com base na utilização de algo (VARGO e LUSCH, 2004; RANJAN, 2014; HIGUCHI e VEIGA, 2015). Complementando tal raciocínio, Vargo, Maglio e Akaka (2008) afirmam que o valor de uso leva em conta características específicas e utilitárias que os consumidores relacionam com os bens e que esta avaliação, por sua vez, é bastante subjetiva. Kotler (1972) já reconhecia que o valor é definido pelo mercado (mesmo considerando, de acordo com o paradigma dominante, que a empresa é quem oferece valor ao cliente), o que envolve subjetividade.

Vargo, Maglio e Akaka (2008) apresentam uma comparação da lógica de serviço e da lógica baseada no paradigma dos bens, especificamente no que concerne aos elementos centrais que se relacionam com o valor. O Quadro 4 apresenta esta comparação.

Quadro 4: Constituição de valor nas perspectivas de serviço e de bens

	Lógica dos bens	Lógica do serviço
Driver de valor	Valor de troca	Valor de uso e de contexto
Criador de valor	Firma, muitas vezes com inputs de empresas da cadeia de suprimentos.	Firma, parceiros de redes e clientes.
Processo de criação de valor	Empresas incorporam valor aos bens ou serviços, sendo o valor agregado pela melhoria ou aumento de atributos.	Empresas propõem valor pelo que ofertam ao mercado e os clientes continuam o processo de criação de valor ao utilizar o produto.
Propósito de valor	Aumentar a riqueza para a firma	Aumentar a adaptabilidade, a capacidade de sobrevivência do sistema e o bem-estar por meio de serviços (conhecimento aplicado e habilidades).
Medidas de valor	A quantia de valor nominal, preço recebido na troca.	A capacidade de adaptação e de sobrevivência do sistema do beneficiário.
Recursos utilizados	Recursos essencialmente operáveis	Principalmente recursos operantes, às vezes transferidos por incorporarem-se os recursos operáveis aos bens.
Papel das empresas	Produzir e distribuir valor	Fazer proposição e cocriar valor, fornecer serviços.
Papel dos bens	Unidades de produção, recursos operáveis que possuem valor agregado.	Veículo dos recursos operantes, disponibiliza acesso aos benefícios das competências da firma.
Papel dos consumidores	Utilizar ou destruir o valor criado pela empresa.	Cocriar valor por meio da integração de recursos fornecidos pela firma com outros recursos públicos e privados.

Fonte: Adaptado de Vargo, Maglia e Akaka (2008, p. 148).

Grönroos (2008), afirma que, ao aplicar os termos valor de uso e valor de troca, a importância maior recai sobre o valor de uso. Isso porque, se o cliente não puder utilizar algo, seu valor de troca é nulo. Para o autor, como o valor de uso interfere na satisfação do cliente e na possibilidade de ocorrerem outras negociações futuras entre cliente e empresa, tal conceito (o de valor de uso) é mais importante também para a empresa. Grönroos (2008) ainda afirma que “embora, no curto prazo, o valor de uso seja mais difícil de observar e medir (do ponto de vista da gestão), a criação de valor de uso é o conceito mais importante de valor para os fornecedores”.

A lógica de serviço é um conceito ainda em construção, que vem sendo desenvolvido desde 2004. A seguir, são apresentados os passos mais relevantes em relação ao avanço já conseguido na tentativa de refinar o conceito.

2.2.2 Evolução

Conforme mencionado anteriormente, a lógica de serviço foi analisada por diversos autores que com ela procuraram contribuir, bem como continuou a ser estudada por seus proponentes. Assim, dentre as propostas de amadurecimento da lógica de serviço, Lusch e Vargo publicaram, em 2006, um artigo e um livro que a refinavam. Considerando que era crescente o número de trabalhos que discutiam os aspectos desta lógica, Vargo e Lusch (2008) publicaram outro artigo, com o intuito de discutir os principais pontos que foram alvo de debate acadêmico, dirimir possíveis mal entendidos, bem como apresentar uma série de modificações da referida lógica. O artigo de 2008 trouxe uma síntese do artigo de 2006, com acréscimos. Este, conforme mencionado anteriormente, traz considerações acerca das principais críticas recebidas e, de tal discussão, resultou uma nova versão das premissas fundamentais da lógica de serviço, com algumas alterações e acréscimos em relação ao que consta em Vargo e Lusch (2004).

Dentre as principais sugestões para refinamento da lógica de serviço, Vargo e Lusch (2008) destacam os seguintes: i) algumas terminologias utilizadas na nova lógica parecem muito associadas ao paradigma dos bens; ii) algumas premissas fundamentais parecem excessivamente voltadas aos aspectos gerenciais; iii) há a necessidade de reconhecer de forma mais explícita a natureza interativa da rede de criação da valor; iv) a lógica não está suficientemente explícita quanto ao fato de a criação de valor ser, por natureza, entendida como algo fenomenológico e experiencial. Além disso, os autores comentam outras questões importantes. Por exemplo, discutem a designação da lógica propriamente dita, de modo que fazem uma reflexão acerca do uso da

expressão “lógica de serviços⁸” e também a adequação da mesma em relação ao marketing social, ao marketing para organizações sem finalidade lucrativa e aos preceitos da ética. Algumas dessas questões serão tratadas posteriormente neste capítulo.

O Quadro 5, adaptado de Vargo e Lusch (2008), apresenta a redação final das premissas fundamentais da lógica de serviço, já incorporando modificações e promovendo as adições feitas até a época da referida publicação. Esta lógica continuou a ser debatida e aprimorada tanto em trabalhos teóricos quanto em estudos empíricos (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; LUSCH; VARGO, 2012; LUSCH; WU, 2012; WILLIAMS; AITKEN, 2011), com destaque para o trabalho de Grönroos e Voima (2013), que, após discutirem e fundamentarem os conceitos de valor e de cocriação de valor em relação aos papéis desempenhados por empresas e clientes, promoveram modificações nas premissas. O que se apresenta a seguir é a redação dos autores que propuseram a lógica de serviço à época.

Quadro 5: Premissas fundamentais da lógica de serviço modificadas

Premissa 1	O serviço é a base fundamental da troca
Premissa 2	A troca indireta mascara a base fundamental da troca
Premissa 3	Os bens são mecanismos de distribuição para a prestação de serviços
Premissa 4	Recursos operantes são a fonte fundamental de vantagem competitiva
Premissa 5	Todas as economias são economias de serviços
Premissa 6	O cliente é sempre um cocriador de valor
Premissa 7	A empresa não pode entregar valor, mas apenas oferecer propostas de valor
Premissa 8	Uma visão centrada em serviço é orientada para o cliente e inerentemente relacional
Premissa 9	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos
Premissa 10	O valor é sempre única e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário

Fonte: Adaptado de Vargo e Lusch, (2008, p. 7).

⁸ Inicialmente, as expressões utilizadas eram “lógica de serviços” e “lógica dominante de serviços”. Atualmente, há concordância entre os autores que publicaram o primeiro trabalho relacionado ao tema (Vargo e Lusch, 2004) e entre outros autores que discutiram posteriormente esta lógica, de que a palavra serviço deve aparecer no singular. A respeito do uso da palavra “dominante”, há autores que a utilizam e outros que defendem que a mesma seja suprimida. Neste trabalho, utiliza-se a expressão lógica de serviço. Para aprofundamento em tal discussão, ver, por exemplo, Vargo e Lusch (2008) e Grönroos, (2008).

Por fim, Vargo e Lusch (2008) discutem o fato de alguns autores intitularem a lógica de serviço como uma teoria, argumentando que a mesma, quando por eles concebida, tratava-se de uma mentalidade, e que a “lente para olhar fenômenos de trocas econômicos e sociais” mencionada anteriormente pode ser vista, atualmente, como algo com potencial para fornecer uma base para uma teoria geral de marketing. Vargo e Lusch (2008), reconhecendo que a proposta de embasar a teoria do marketing pode parecer ambiciosa, defendem que o marketing, tradicionalmente, “tem extraído seus conceitos, teorias e sua própria base paradigmática em outras disciplinas” e que, até por isso, pode ser oportuno o momento para que o marketing contribua com a compreensão da criação de valor e de troca.

Visando à continuação da evolução da lógica de serviço, Vargo e Lusch (2014) agruparam suas premissas fundamentais em quatro axiomas e Vargo e Lusch (2016), em uma visão “mais holística, dinâmica e realista da cocriação de valor” (os próprios autores comentam que neste último trabalho procuraram diminuir o zoom pelo qual a lógica de serviço estava sendo estudada), com foco no papel das instituições e dos arranjos institucionais nos sistemas de cocriação de valor, promoveram modificações na redação de algumas premissas e criaram uma nova, relacionada com o papel dos arranjos institucionais no âmbito do marketing, entendida também como o quinto axioma que rege a referida lógica. Desde modo, o Quadro 6 mostra a redação mais atualizada das premissas e indica também os axiomas aos quais elas são vinculadas (no caso dos axiomas, a terceira coluna do quadro indica se as premissas assumem ou não tal *status*).

Quadro 6: Nova redação das premissas da lógica de serviço

Premissa	2004	2008	Atualização
1	A aplicação de habilidades e conhecimentos especializados é a unidade fundamental de troca	O serviço é a base fundamental da troca	Não muda <u>Status de axioma</u>
2	A troca indireta mascara a unidade fundamental de troca	A troca indireta mascara a unidade fundamental de troca	Não muda
3	Os bens são mecanismos de distribuição para a prestação de serviços	Não muda	Não muda
4	Conhecimento é a fonte mais fundamental de vantagem competitiva	Recursos operantes são a fonte fundamental de vantagem competitiva	Recursos operantes são a fonte fundamental de benefícios estratégicos
5	Todas as economias são economias de serviços	Não muda	Não muda
6	O cliente é sempre um co-produtor	O cliente é sempre um cocriador de valor	Valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário <u>Status de axioma</u>
7	A empresa só pode fazer proposições de valor	A empresa não pode entregar valor, mas apenas oferecer propostas de valor	Atores não podem entregar valor, mas podem participar da criação e oferta das proposições de valor
8	Uma visão centrada em serviços é orientada ao cliente e relacional	Uma visão centrada em serviço é orientada para o cliente e inerentemente relacional	Uma visão centrada em serviço é orientada para o beneficiário e relacional
9	-----	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos	Não muda <u>Status de axioma</u>
10	-----	O valor é sempre única e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário	Não muda <u>Status de axioma</u>
11	-----	-----	Cocriação de valor é coordenada por instituições baseadas nos atores e arranjos institucionais <u>Status de axioma</u>

Fonte: Adaptado de Vargo e Lusch (2016, p. 8), traduzido pela autora.

Ainda no que concerne à evolução do pensamento sobre a lógica de serviço, destaca-se, dentre os campos de contribuição explorados por diversos autores, o fato de terem emergido discussões acerca dos princípios éticos, especialmente sobre como eles estavam postos nesta lógica.

Diante do exposto, autores como Abela e Murphy (2008) argumentaram que, apesar de não trazer conteúdo sobre ética de maneira explícita, a lógica de serviço, inerentemente, os incorporava.

Laczniak (2006) constatou a presença de aspectos éticos na lógica de serviço, entretanto, propôs algumas discussões que complementavam e até mesmo ampliavam tais aspectos. Os principais pontos defendidos pelo autor são: i) os benefícios da lógica de serviço seriam mais bem aproveitados se, ao invés de considerar uma mudança no papel do consumidor, o fizesse para a sociedade como um todo; ii) o *feedback* em termos de aprendizagem organizacional advindo da prestação de serviço deve ser mais amplamente considerado do que o próprio retorno financeiro; iii) é oportuno considerar não apenas o consumidor como co-produtor, mas também os *stakeholders* como participantes no consumo, na criação de valor, etc.; iv) para que a prestação de serviço seja verdadeiramente orientada ao cliente e relacional, deve promover um nível de confiança que supere as expectativas contratuais (LACZNIAK, 2006).

Aparentemente, a consideração de que a lógica de serviço aponte para os aspectos éticos não foi um consenso na comunidade acadêmica, de modo que Willians e Aitken (2011) discutiram este assunto de maneira aprofundada, propondo, ao final de seu estudo, uma modificação nas ideias iniciais de Vargo e Lusch, mais especificamente por meio do acréscimo de uma premissa fundamental. Desse modo, segundo Willians e Aitken (2011), seu trabalho torna mais explícita a presença de preocupações com a ética nesta nova lógica. Os autores defendem que:

Qualquer paradigma ou conjunto de premissas fundamentais que sirvam de base para pensar e agir sobre as questões de marketing deve incluir o reconhecimento da importância do quadro ético do sistema social em que a ação econômica é desenvolvida (WILLIANS e AITKEN, 2011, p. 450).

Parte da sustentação da argumentação dos autores passa pelo fato de que, em muitos casos, ocorre a compartimentalização da ética, no sentido de que a mesma é abordada separadamente em determinadas disciplinas, ao passo que o que se espera é que todas as ações das organizações sejam norteadas por princípios éticos. A este respeito, Abela and Murphy (2007), citados por Willians e Aitken (2011) para embasar a discussão, afirmam que, “em geral, desenvolvimentos teóricos em marketing são introduzidos sem consideração explícita de ética por seus proponentes, aparentemente no pressuposto de que tal consideração pode ser separada das questões do negócio”.

A definição adotada por Willians e Aitken (2011) indica que ética é “o conjunto de informações a respeito do que as pessoas e instituições devem fazer para defender os princípios de moralidade aceitos em seu meio social particular”.

O artigo resume as principais características da lógica de serviço, avaliando em que grau a ética lhe é inerente; apresenta e avalia os pressupostos desta lógica, destacando que nem todos os pressupostos são suficientemente claros em relação às questões éticas; apresenta o conceito de ética e o relaciona com o campo do marketing. O tipo de discussão conduzida por Willians e Aitken (2011) destaca a relação entre marketing e a sociedade, explorada na primeira seção deste capítulo.

Willians e Aitken (2011), para promoverem a avaliação da lógica de serviço em relação à ética, iniciam sua análise examinando as posições teóricas que a fundamentam. Em termos gerais, os autores consideram que a lógica de serviço apresenta características implicitamente éticas, como é o caso do conceito de *stakeholder*.

Willians e Aitken (2011) apresentam ilustrações tradicionais do processo de marketing, nas quais fornecedores, competidores, intermediários e a própria empresa se relacionam com os clientes, porém, de modo unidirecional. Além disso, o ambiente de marketing que costuma ser mencionado nesse tipo de representação parece pouco especificado e talvez até sem importância. Diante disso, os autores trazem sua visão deste processo, que considera mais possibilidades de interação entre seus elementos constituintes, algo que não consideram que é feito de

maneira adequada nas ilustrações tradicionais do processo de marketing. A Figura 1 apresenta a visão do processo de marketing defendida por Willians e Aitken (2011).

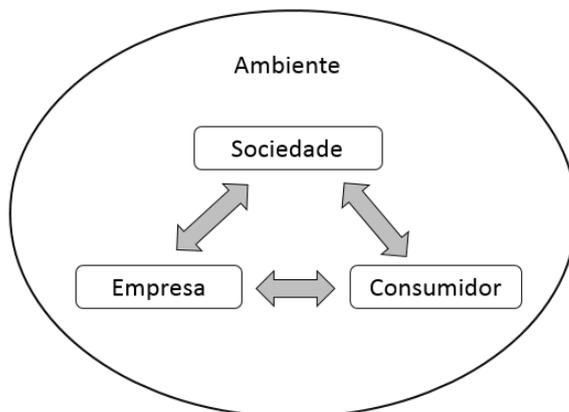


Figura 1: Visão socialmente integrada de marketing
Fonte: Adaptado de Willians e Aitken (2011, p. 448).

Pela representação da Figura 1, empresas e clientes são subconjuntos da sociedade. As setas denotam a intenção de transmitir duas ideias centrais: i) de que existe relacionamento causal entre o ambiente e os atores; ii) os fluxos pelos quais esses elementos se relacionam são importantes. Willians e Aitken (2011) explicam que:

- 1)** Empresas e clientes constituem a sociedade: eles afetam e são afetados pela sociedade;
- 2)** O comportamento econômico dos clientes é, em grande parte, afetado pela sociedade;
- 3)** A relação da empresa com a sociedade em que atua é pelo menos tão importante quanto as suas relações com seus clientes;
- 4)** Qualquer ação de marketing, embora possa ser dirigida apenas aos clientes, será sentida na sociedade em geral e isso pode provocar uma reação inesperada se tais relações não forem levadas em conta para a tomada de decisão.

A respeito da possível falta de consideração explícita da ética, Willians e Aitken (2011) destacam que, além da compartimentalização mencionada anteriormente, outro fator que dificulta seu aparecimento de maneira mais explícita é o fato de “pensadores de marketing e economia não estão unidos de maneira a aceitar a necessidade de incluir considerações éticas em qualquer teoria fundamental ou (menos frequentemente) na prática”.

Prosseguindo com a análise, Willians e Aitken (2011) afirmam, em relação aos autores que indicam ser a lógica de serviço inerentemente ética (como é o caso de Abela e Murphy, 2007), que a base para tal informação não está clara, de modo que julgam que isto seja um problema mais proveniente da escrita do que da falta da presença de preceitos éticos. Assim, Willians e Aitken (2011) afirmam que:

Concordamos que as suposições por trás das premissas fundamentais contêm preceitos éticos e pode-se argumentar que tenham consequências éticas, mas o modo como atualmente estão escritas não indica isto.

Diante de todas as considerações tratadas no artigo, Willians e Aitken (2011) propõem uma premissa fundamental adicional para a lógica de serviço, na crença de que os pressupostos éticos se tornarão mais explícitos. A premissa proposta pelos autores leva em conta a relação do marketing com a sociedade civil, passando pelo âmbito da cidadania corporativa e Responsabilidade Social Corporativa. A redação desta premissa indica que: *cocriação de valor é o resultado dos diferentes desejos dos agentes econômicos que, por sua vez, são o resultado do acesso diferenciado aos recursos e dos diferentes valores dos atores.* Mais resumidamente, a premissa de Willians e Aitken (2011) afirma que: *o valor é determinado pelos valores.*

Ainda em relação à evolução da lógica de serviço, cabe destacar a realização do *Forum on Markets and Marketing* (FMM), onde foram discutidos alguns aspectos relevantes da lógica de serviço, com vistas a aprimorá-la. A partir das discussões do referido fórum, Lusch e Vargo (2012), analisaram os ensaios teóricos apresentados no evento e comentaram os principais temas que lá estiveram presentes, voltados, por exemplo, ao mercado e suas práticas, ao conceito de valor, valores e

símbolos e como estes podem ser mais bem abordados na lógica de serviço, à integração de recursos, dentre outros assuntos.

De maneira geral, Lusch e Vargo (2012) respondem aos questionamentos levantados nos ensaios dos autores que participaram do evento com a indicação do modelo “*actor-to-actor*” (A2A), no qual todos os atores interagem, cocriando valor. Este modelo não separa clientes e empresas em lados distintos, como se o cliente fosse o elemento passivo e a empresa o ativo em uma negociação, pois assume que ambas as partes se encontram ativas e dinâmicas. O propósito é que a abordagem *actor-to-actor* se aplique a diversos mercados, como *Business-to-Business* (B2B), *Business-to-Consumer* (B2C), etc., daí seu caráter genérico.

Considerando que a lógica de serviço e seus elementos foram alvo de muitas análises no decorrer dos anos, Grönroos e Voima (2013), conforme mencionado anteriormente, discutiram a criação e cocriação de valor. Os autores explicam, por exemplo, que a cocriação de valor, embora muito mencionada e defendida na lógica de serviço, emerge nas discussões de maneira metafórica, carecendo, portanto, de uma análise aprofundada, que permita avançar em direção a um conceito. Além disso, indicam que as funções dos prestadores de serviços e dos clientes não estavam especificadas, quando dos processos de criação e cocriação de valor. Desse modo, seu trabalho objetivou analisar as expressões criação e cocriação de valor com foco nas funções do cliente e da empresa, bem como analisar esta última em função do tipo de interação ocorrida. Cabe indicar que a análise dos autores teve foco na criação de valor para o cliente e desconsiderou, por exemplo, o contexto de rede no qual a criação de valor pode ocorrer.

Para Grönroos e Voima (2013), o “valor de uso implica que o cliente, como usuário, cria valor e é o criador de valor, de modo que o mesmo não apenas avalia ou determina o valor”. Deste modo, os clientes passam por experiências, em um processo longitudinal (que pode envolver mais de uma experiência com o serviço). De um lado, “a empresa controla o processo de produção, podendo convidar o cliente a ser um co-produtor e, de outro, o cliente controla o processo de criação de valor experiencial

e pode convidar o provedor de serviço para ser um cocriador de valor”. Para Grönroos (2008), o fato de o cliente ser co-produtor (recurso de produção) na geração de um serviço é um dos fatores que levou à noção equivocada do cliente como co-criador de valor, quando, para o autor, o cliente é criador de valor, conforme mencionado anteriormente.

Grönroos e Voima (2013) defendem que o cliente é quem constrói experiências de valor, sendo seu criador. Tal processo pode, contudo, ser facilitado pela empresa. Em relação à cocriação, os referidos autores estabelecem que sua ocorrência se dá apenas quando há interação entre a firma e o cliente. Esta interação pode ser por contato físico, mental ou virtual, de maneira que o provedor cria e explora oportunidades para se envolver com seus clientes. Prahalad e Ramaswamy, (2004) afirmam que “todos os pontos de interação entre a empresa e o consumidor são oportunidades para a extração e criação de valor”.

De maneira a gerar melhor compreensão do processo de criação de valor, Grönroos e Voima (2013) indicam a existência de espaços de valor próprios das firmas, espaços próprios dos clientes, além dos espaços conjuntos. Acerca desses espaços, conhecidos como esferas de valor, os autores explicam que:

A empresa é responsável pelo processo de produção e, na esfera de provedor, produz recursos e processos para uso dos clientes [...]. Na esfera comum, o papel do cliente é duplo: coprodutor de recursos e processos da empresa e criador de valor em conjunto com a mesma. Em interações diretas com o cliente, a empresa pode ter uma oportunidade de envolver-se com o processo de criação de valor do cliente e assumir o papel de cocriadora. Na esfera do cliente, este cria valor de uso independentemente do provedor (GRÖNROOS e VOIMA, 2013, p. 140).

A análise feita no artigo levou em conta que existem interações diretas (caracterizado por processos ativos e dialógicos, nos quais os recursos das empresas e dos clientes interagem) e indiretas (pelo uso de produtos da empresa, por exemplo) entre clientes e firmas, sendo que somente das interações diretas emerge a possibilidade de cocriação. A este respeito, Vargo e Lusch (2016) argumentam que este modo de pensar desloca inteiramente o *locus* da criação de valor para o cliente e que não apenas das interações diretas é que resultam as situações de criação de valor. Apesar disso, é possível considerar que a interação

direta, principalmente por ser mais facilmente identificável e mensurável, é um importante indicador da cocriação de valor.

Uma das principais conclusões de Grönroos e Voima (2013) se refere à definição de valor como valor de uso, criado pelo usuário, tanto no nível individual quanto no coletivo, durante o uso de recursos e processos, de modo que o cliente, ao invés de ser sempre um cocriador, é criador de valor.

Grönroos e Voima (2013) reformularam as premissas da lógica de serviço, de maneira a adequá-las às suas considerações sobre o conceito de valor. Dentre as modificações, destacam que i) *o cliente é criador de valor* (ao invés de cocriador, conforme mencionado nas obras de Vargo e Lusch, 2004; 2008); ii) *a firma pode atuar como facilitadora do valor para o cliente e que não precisa se limitar a oferecer proposições de valor* (em Vargo e Lusch, 2008, por exemplo, defende-se que a firma não pode entregar valor e sim fazer proposições), podendo, inclusive, cocriar valor com o cliente e que; iii) *o valor é criado e acumulado por meio da experiência, do contexto e ao longo do processo* (enquanto na proposta de Vargo e Lusch, 2008, o valor é determinado única fenomenologicamente pelo usuário).

Conforme mencionado anteriormente, a cocriação de valor se destaca no âmbito da lógica de serviço. Lusch e Vargo (2012) reforçam a ideia de que o cliente não é um receptor passivo de um serviço, mas um cocriador ativo que atua junto com outros atores.

Em um contexto mais amplo, que abre espaço para a discussão sobre a cocriação de valor, destaca-se o trabalho de Fontin e Uncles (2011), que analisou a primeira década do século XXI, procurando identificar os principais aspectos que poderiam afetar o campo do marketing e, conseqüentemente, do comportamento do consumidor. Para tanto, os autores fizeram uma análise crítica de artigos que utilizaram diferentes métodos para analisar facetas do marketing no presente século, procurando integrar as questões emergentes no marketing, especialmente no que concerne às tendências, tanto em relação aos consumidores, quanto em relação às organizações. Os resultados do referido trabalho indicam que áreas como o marketing social, *branding*,

movimentos anti-consumo, cocriação, marketing de relacionamento, pessoas em condições de vulnerabilidade e consumo e o uso de redes sociais despontam como elementos de destacada importância nesta primeira década.

Especificamente acerca do marketing de relacionamento e da cocriação de valor, Fontin e Uncles (2011) identificaram que muitas empresas estão envolvendo cada vez mais os consumidores “no projeto e na melhoria de produtos existentes e novos, usando a cocriação como uma base para este processo”. Vargo (2009) considera que o marketing de relacionamento, dada sua natureza, tem pontos em comum com a lógica de serviço, que é inerentemente relacional.

Por fim, cabe destacar que Vargo e Lusch (2016) abordaram novamente a questão dos limites ou condições de aplicação de lógica (principalmente em resposta aos autores que indicavam ser esta uma lógica válida apenas para determinados contextos), concluindo que não existem contextos em que a mesma não seja aplicável e, pelo fato de o novo axioma considerar também as instituições e arranjos institucionais, os autores defendem que a lógica de serviço pode ser entendida como um quadro teórico geral.

Sendo a cocriação de valor uma das premissas fundamentais da lógica de serviço, uma vez que a participação do consumidor nos processos traz inúmeras considerações e possibilidades, o próximo tópico aborda esta questão de maneira detalhada.

2.3

Cocriação de valor

Um dos elementos que sustentam a lógica de serviço é a cocriação de valor, que traz as questões do valor de uso e da maior participação do público-alvo no processo de criação de valor como elementos norteadores (VARGO, LUSCH, 2004; VARGO, LUSCH, 2008; RANJAN e READ, 2014; LAS CASAS, 2014).

Cabe, antes de explicitar as características da cocriação de valor, apresentar o conceito de valor proposto por Woodruff (1997), uma vez que tal conceito, segundo o autor, é mais voltado ao pensamento do cliente (não tendo como foco, por consequência, o valor do ponto de vista da organização).

Valor para o cliente é a preferência percebida por ele na avaliação dos atributos do produto, performance dos produtos e consequências decorrentes do uso que facilitam o alcance de objetivos e fins, em situações de uso (WOODRUFF, 1997, p. 142).

Prahalad e Ramaswamy (2004) e Troccoli (2008) reforçam que a cocriação de valor sai do campo da unilateralidade, no qual somente as empresas ofertavam algo ao cliente, para entrar no campo da bilateralidade, no qual o cliente passa a exercer um papel considerável.

A cocriação de valor exerce fundamental importância nas práticas de negócios atualmente (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004). Embora o artigo dos referidos autores não mencione a lógica de serviço (até porque foi publicado no mesmo ano em que os autores Vargo e Lusch publicaram “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*”, visto como o primeiro artigo da atualidade que tratou do tema), é perceptível que seu raciocínio se relaciona com a lógica de serviço, por assumir a cocriação de valor como um dos elementos primordiais nas relações entre empresa e consumidores e até entre consumidores e consumidores, de modo que o trabalho dos autores tem sido referenciado na tentativa de fundamentar a lógica de serviço.

Prahalad e Ramaswamy (2004) discutem que, anteriormente, os clientes ocupavam o “lado de fora” da empresa. Para fundamentar este argumento, os autores mencionam o conceito de cadeia de valor proposto por Porter, o qual indica que a empresa cria valor internamente, para depois ofertar este valor ao cliente, por meio da troca. Os autores defendem que, atualmente, os clientes, munidos de mais informação, conectados, ativos e acostumados a se comunicarem entre si, têm feito uma considerável movimentação no sentido de controlar, analisar e avaliar o processo de criação de valor. Desse modo, esses clientes deixam de depender por completo da comunicação das empresas,

podendo escolher àquelas com as quais pretendem ter um relacionamento com base em suas próprias opiniões sobre como o valor deve ser criado para eles. Corroborando tal pensamento, Normann e Ramirez (1993) acrescentam que “a chave para criar valor é co-produzir ofertas que mobilizem os clientes”, o que consideram um meio de se obter vantagem competitiva.

Para elucidar os aspectos da cocriação, Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentam uma comparação do que é e do que não é cocriação, a qual é apresentada no Quadro 7.

Quadro 7: O Conceito de Cocriação

O que não é cocriação	O que é cocriação
Foco no cliente; cliente como rei, tendo sempre razão.	Cocriação refere-se à criação conjunta de valor pela empresa e cliente. Não se trata de a empresa tentar agradar o cliente.
Prestar bom atendimento ao cliente ou mimar o cliente com regalias ou luxo no atendimento.	Permitir que o cliente cocrie a experiência de serviço para atender seu contexto.
Customização em massa de ofertas que se adequam à cadeia de suprimentos da indústria	Definição conjunta do problema e de sua solução.
Transferência de atividades da empresa para o cliente, como ocorre em <i>self-service</i> (ex.: caixa eletrônico).	Criação de um ambiente de experiência em que os consumidores podem ter um diálogo ativo e cocriar experiências personalizadas; o produto pode ser o mesmo (por exemplo, Lego), mas os clientes podem construir diferentes experiências.
Variedade de produtos	Variedade de experiências
Segmentos de um único consumidor	Experiências de um consumidor
Pesquisa de mercado meticulosa	Experiências de negócios em tempo real
Encenação de experiências	Cocriação de experiências personalizadas
Demanda por inovações em produtos e serviços.	Inovação dos ambientes de experiências para que ocorra a cocriação de novas experiências.

Fonte: Prahalad; Ramaswamy (2004, p. 8), traduzido pela autora.

Apesar de se poder considerar que a cocriação não represente um fenômeno tão novo, é fato que a atenção dos autores sobre o tema, após a publicação de Vargo e Lusch (2004), se tornou mais evidente. Assim, estudos procuraram explicar a cocriação de valor em setores e situações distintas⁹, como o que ocorreu com o próprio campo do marketing social, tema de interesse deste estudo. Entretanto, diante do crescente interesse acadêmico pelo fenômeno da cocriação de valor, Ranjan e Read (2014), analisaram a literatura sobre o assunto para verificar se o conceito era adequadamente utilizado pelos autores. As constatações de Ranjan e Read (2014) indicam que em considerável parte dos artigos o conceito não era utilizado de maneira completa, de modo que foi proposta uma medida, a qual foi testada em dois estudos empíricos.

O trabalho dos autores adotou a seguinte sequência de procedimentos: i) revisão da literatura, de modo expor o núcleo teórico da cocriação de valor; ii) isolamento das dimensões co-produção e valor de uso e exposição dos elementos conceituais subjacentes a cada dimensão; iii) aplicação dos construtos em uma situação empírica; iv) refinamento, análise e teste do modelo em uma investigação sobre motivação do consumidor.

No decorrer de sua revisão de literatura, Ranjan e Read (2014) se depararam com resultados conflitantes na literatura sobre cocriação de valor e atribuíram isto ao uso de formulações inconsistentes com o referido conceito.

⁹ Ver, por exemplo, Simanis e Hart (2008), que apresentam casos de cocriação de valor no contexto da população da base da pirâmide – BoP e explicam, com exemplos práticos, o modo como as empresas podem combinar recursos com os das comunidades nas quais pretendem se inserir, de modo a levar em conta a participação na comunidade na hora de propor algum tipo de empreendimento. Outra sugestão é o trabalho que Palumbo (2016), que faz uma revisão de literatura acerca da cocriação de valor no âmbito dos serviços de saúde. Segundo o autor, a cocriação de valor nesta área desafia a perspectiva dominante, na qual o papel dos pacientes costuma ser negligenciado e situa o paciente como um colaborador do processo de melhoria da saúde.

Apesar de a cocriação de valor ser um fenômeno mais antigo (que, possivelmente, sempre existiu), o principal período considerado pelos autores para promover sua revisão de literatura está compreendido entre 2000 e 2012, pois dois eventos destacaram mais fortemente o avanço relacionado à cocriação de valor: os estudos de Prahalad e Ramaswamy (2000) e a lógica de serviço, publicada inicialmente por Vargo e Lusch (2004).

A partir da análise da literatura, os autores identificaram dois conceitos fundamentais que embasam a cocriação de valor, quais sejam: a co-produção e o valor de uso. Ranjan e Read (2014) destacaram, em sua análise, que quase oitenta por cento dos artigos de sua pesquisa utilizava apenas um dos conceitos, deixando, portanto, o conceito de cocriação de valor incompleto e as análises, possivelmente distorcidas. O Quadro 8 apresenta um resumo das dimensões subjacentes a cada conceito central da cocriação de valor mencionado pelos autores. Cabe ressaltar que os conceitos foram extraídos, pelos autores, de outras literaturas¹⁰.

Quadro 8: Dimensões subjacentes à cocriação de valor

Co-produção	Compartilhamento de conhecimentos: consiste em os consumidores partilharem ideias, criatividade, experiências e conhecimentos com as organizações.
	Equidade: conjunto que envolve a disposição da organização em compartilhar o controle em favor dos consumidores e o desejo do consumidor de contribuir com as atividades de cocriação.
	Interação: entendida como a principal interface entre as partes envolvidas na co-produção.
Valor de uso	Experiência: interação empática e emocional, que se manifesta sob a forma de processos cognitivos e afetivos e gera valor de uso, ao oferecer uma sensação de auto-transformação.
	Relacionamento: processos interativos, recíprocos e conjuntos são a base do relacionamento em um ambiente ativo de comunicação e engajamento.
	Personalização: refere-se à singularidade do processo de uso real ou percebido, sendo dependente de características individuais.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Ranjan e Read (2014).

¹⁰ O Quadro 8 apresenta, portanto, um resumo dos conceitos que Ranjan e Read (2014) utilizaram para compor seu referencial. Para conhecer detalhadamente as fontes de cada um dos elementos listados no quadro, ver as próprias referências listadas no trabalho dos autores.

O construto formativo de cocriação de valor resultante do trabalho dos autores apresentou as duas dimensões e os três elementos subjacentes a cada dimensão expostos no quadro 5. Ranjan e Read (2014) mencionaram os testes que fizeram para assegurar a validade e confiabilidade da medida proposta (como formação de painel de especialistas para testar a validade de face, etc.).

Dando continuidade ao estudo, Ranjan e Read (2014) conduziram dois estudos empíricos, com o objetivo de testar, em termos práticos, a adequação e poder de explicação do construto proposto. Como os resultados dos testes empíricos corroboraram a elaboração dos autores, Ranjan e Read (2014) concluem que a “cocriação de valor é inerente à produção conjunta e à especificidade do contexto de utilização”. Além disso, os autores lançam uma preocupação no sentido de que a visão restrita de certos autores, seguidas da conceituação parcial de cocriação de valor pode ser geradora de uma série de dilemas na literatura sobre o tema e sugerem, inclusive, que pesquisas semelhantes à deles sejam realizadas com outros temas recorrentes na literatura.

Com um pensamento semelhante ao de Ranjan e Read (2014) e considerando ainda que a literatura não é clara quanto aos elementos da cocriação de valor, Bharti *et al* (2015) fizeram uma revisão bibliográfica do tema, com o objetivo de conceituar o processo de cocriação de valor. Para tanto, reuniram, na etapa final da seleção, 101 artigos que abordavam o tema. Os referidos autores fizeram uma Análise de Conteúdo dos temas abordados, de modo que identificaram 26 elementos da cocriação, os quais foram organizados em 5 pilares, sendo que tal organização foi feita com a ajuda de especialistas (principalmente acadêmicos), por meio do método Delphi. A Figura 2 apresenta todos os elementos, dispostos em suas categorias de análise.

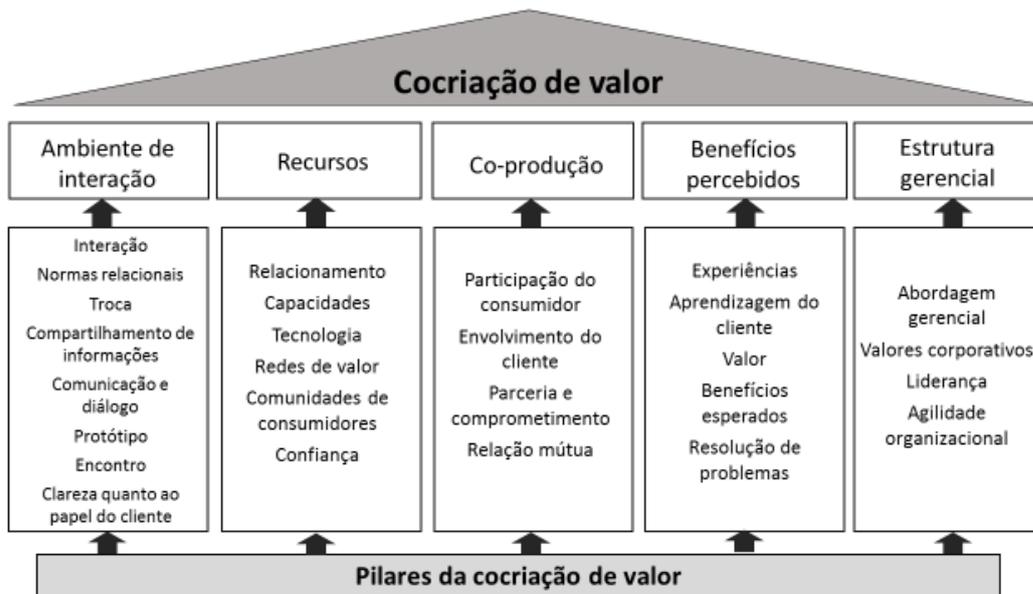


Figura 2: Pilares da cocriação de valor.
 Fonte: Adaptado de Bharti et al (2015, p. 584).

Cabe mencionar que os itens de cada pilar aparecem de acordo com a frequência em que foram encontrados na literatura analisada, ou seja, o primeiro item de cada pilar foi o mais recorrente e, assim, sucessivamente. Bharti *et al.* (2015) explicam que o modelo proposto envolve um forte aspecto de interdependência de suas partes, pois, para que se possa afirmar que a cocriação de valor é desenvolvida no âmbito de uma organização, não basta que um ou apenas alguns pilares se façam presentes no objeto em questão, pois, se assim for, há o risco de não se atingir os objetivos esperados. Há, portanto, complementaridade entre as partes do modelo e, segundo os autores, elas só fazem sentido umas em relação às outras. O Quadro 9 apresenta, de maneira resumida, cada um dos elementos que compõem os pilares do *framework* proposto por Bharti *et al.* (2015).

Quadro 9: Síntese dos elementos da cocriação de valor

Elemento	Descrição
Interação	Contato entre duas ou mais partes envolvidas, em que geralmente uma pode influenciar a outra.
Normas relacionais	Apresentam potencial para formar relações de longo prazo e confiáveis, de modo a incentivar o maior envolvimento do cliente.
Troca	Para a cocriação de valor, trocas provenientes de relações entre as partes são mais importantes que simples transações.
Compartilhamento de informações	Tem um efeito sinérgico na resolução de problemas e é facilitada pela presença de inúmeras tecnologias da informação.
Comunicação e diálogo	Considerados pré-requisitos fundamentais para a cocriação de valor.
Protótipo	O envolvimento do cliente nesta etapa diminui falhas e ajuda a assegurar maior satisfação do cliente.
Encontro	Momento de interação em que cada envolvido disponibiliza recursos para a criação de valor.
Clareza quanto ao papel do consumidor	Devem ficar claras as funções dos clientes e das organizações no processo.
Relacionamento	Relações recíprocas e colaborativas melhoram os resultados.
Capacidades	Compreende habilidades e conhecimentos. São consideradas importantes recursos no processo de cocriação de valor.
Tecnologia	É facilitadora do processo de cocriação de valor.
Redes de valor	Resultam do compartilhamento de informações e das relações com outros membros da rede.
Comunidades de clientes	Costumam estimular os membros. As tecnologias da comunicação facilitam muito este aspecto.
Confiança	Requer o compromisso das partes e traz vantagens competitivas.
Participação do cliente	A participação deve ser estimulada, mostrando aos clientes os benefícios resultantes disso.
Envolvimento do cliente	Determinada pela qualidade das relações dos consumidores com os produtores, da produção ao consumo dos bens ou serviços.
Parceria e comprometimento	Termos utilizados de forma intercambiável, denotam um relacionamento de longo prazo e de alto envolvimento.
Relação mútua	Frequentemente chamada de interdependência das partes.
Experiência	É um dos resultados desejados pelo cliente na cocriação de valor.
Aprendizagem do cliente	Resulta da participação ativa e envolvimento do cliente, facilitando a adoção de novas práticas, tecnologias, produtos, processos, etc.
Valor	A cocriação ajuda o cliente a determinar os benefícios percebidos.
Benefícios esperados	Podem ser monetários ou não e podem determinar o nível do interesse do cliente em participar dos processos.
Resolução de problemas	O cliente espera ganhar com a resolução de um problema e por isso aceita cocriar, ajudando a empresa a solucioná-lo.
Abordagem gerencial	Para que a cocriação funcione, o pensamento da direção deve ser alinhado a este propósito.
Valores corporativos	Há a necessidade de transmitir, por meio desses valores, a proposta da cocriação, para que a mesma seja, de fato, uma realidade.
Liderança	Desempenha importante papel para garantir a eficácia do processo de cocriação de valor, inclusive, canalizando recursos.
Agilidade organizacional	Envolve a pró-atividade da gestão em prever mudanças e tomar decisões.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Bharti *et al* (2015).

Segundo Bharti *et al.* (2015), o modelo proposto auxilia aos profissionais que queiram entender a cocriação de valor. Por fim, são sugeridas algumas possibilidades para pesquisas futuras, dentre as quais se destaca a aplicação dos cinco pilares em estudos de caso.

Também com o objetivo de aprofundamento neste tema, Brasil, Santos e Dietrich (2010), por sua vez, desenvolveram uma estrutura conceitual voltada à compreensão da cocriação de valor nas empresas, por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas pessoas que trabalham em diferentes empresas do sul do Brasil. Os entrevistados tinham formação diversa, ocupavam cargos da área de gestão, relacionados principalmente ao desenvolvimento de produtos. Brasil, Santos e Dietrich (2010) citam um trecho de entrevista que defende que: “o consumidor deixou de ser coadjuvante para ser protagonista, mas tem muitas empresas que ainda não perceberam essa diferença”. Esta observação reflete e resume a lógica da cocriação de valor.

A respeito das interações entre empresa e cliente propiciarem condições para a cocriação de valor, Grönroos e Voima (2013), afirmam que estas funcionam como plataformas para alcançar este fim, ou seja, que o simples fato de ocorrerem interações não assegura um processo eficaz de cocriação de valor.

Wilkie e Moore (2012) consideram que os meios de comunicação social, em geral, permitem avanços em relação à cocriação de valor. Las Casas (2014), por sua vez, defendeu que as redes sociais (como *Facebook*) e as ferramentas colaborativas (como *YouTube*), por exemplo, possibilitam ainda mais a cocriação de valor, especialmente no Brasil, por ser este um país com altas taxas de acesso às redes sociais.

Prahalad e Ramaswamy (2004) indicam quatro elementos centrais para que a cocriação de valor funcione adequadamente¹¹: diálogo, acesso, avaliação do risco e transparência. Assim, o diálogo permite a participação do cliente no processo de criação, criando possibilidades melhores de engajamento e interatividade, dentre outras vantagens. De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), “as empresas devem aprender o máximo possível sobre seus clientes por meio de um diálogo rico, que evolui com a sofisticação desses consumidores”. O acesso pressupõe que o produto possa passar por avaliação do cliente durante todo o processo. Em relação à avaliação de riscos, considera-se que os consumidores, no processo de cocriação de valor, necessitam de mais informações sobre potenciais riscos dos serviços, bem como passam a ter maior responsabilidade de ação perante tais riscos. Já a transparência, tão necessária nos negócios, permite criar confiança entre as partes.

Apesar de muito se falar no cliente como cocriador de valor (VARGO e LUSCH, 2004; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; VARGO e LUSCH, 2008; RANJAN e READ, 2014), Grönroos (2008) levanta o questionamento acerca de quem cria e de quem cocria valor, bem como qual o papel de cada indivíduo (empresa e consumidor) nesse processo. Assim, o autor conclui que a criação de valor se dá no âmbito do consumidor, uma vez que este, a partir da utilização de determinados bens ou serviços (é com a utilização que as habilidades do cliente e seus recursos adicionais podem ser postos em ação), atribui valor de uso aos produtos ou serviços. O fornecedor, por sua vez, poderá facilitar a criação de valor.

¹¹ Para ver exemplos de cada um desses elementos em situações práticas de mercado, ver Las Casas (2014, p. 101-103).

Para Grönroos (2008), diante do reconhecimento desses papéis (do consumidor e do fornecedor) cabe indicar que nos casos em que a empresa tem mais momentos de interação com o cliente (como ocorre com certos tipos de serviços), amplia-se a oportunidade desta cocriar valor e, nos casos em que a interação é mínima, tendendo à inexistência (como tipicamente ocorre com os bens), a empresa é mais facilitadora de valor do que cocriadora. Grönroos (2008) afirma que a lógica de serviço, ao entender que todo produto carrega em si um serviço que poderá ser prestado, cria mais oportunidades para a empresa se colocar como cocriadora de valor, ao invés de apenas facilitadora. Nas palavras do autor:

adotar uma lógica de serviço torna possível para as empresas se envolverem com processos de geração de valor de seus clientes e, conseqüentemente, participar ativamente na construção desse valor. Sem adotar uma lógica de serviço, isso não é possível (GRÖNROOS, 2008, p. 307).

Diante da literatura apresentada sobre cocriação de valor, é notório que o assunto ganhou destaque nos últimos anos e que esta abordagem faz sentido tanto em termos conceituais quanto observando determinadas práticas do mercado.

2.4 Marketing social

Uma definição amplamente utilizada de marketing social é apresentada por Andreasen (2003), que afirma que o marketing social consiste na:

aplicação das várias tecnologias utilizadas no marketing comercial para analisar, planejar, executar e avaliar programas projetados com o objetivo de influenciar o comportamento voluntário de públicos-alvo a fim de melhorar seu bem-estar pessoal e da sociedade (ANDREASEN, 2003, p. 5)

Apesar de a definição exposta anteriormente ser bastante conhecida e utilizada, cabe mencionar duas questões: i) existem divergências atualmente acerca do aspecto voluntário da mudança de comportamento e até mesmo do comportamento como alvo dos programas de marketing social; ii) o conceito de marketing social, em sua origem, diferia em partes da definição de Andreasen (2003). Além disso, existem algumas críticas de autores da atualidade que direcionam a definição para outros caminhos. Diante disso, será apresentada, a seguir, a origem do conceito, seguida de sua evolução.

2.4.1

Origem do conceito de marketing social

Em caráter de continuidade ao pensamento de Kotler e Levy (1969), foi considerada, conforme mencionado anteriormente, a possibilidade de utilização de ferramentas inerentes ao marketing comercial para promover, além de ideias, comportamentos. Neste contexto, emergiu a proposta do marketing social, expressão utilizada inicialmente por Kotler e Zaltman (1971) para designar o uso de princípios e técnicas advindas do marketing para promover uma causa social, uma ideia ou um comportamento. Kotler (1972) argumentou que uma noção abrangente de marketing envolve, também, mas não somente, as tentativas de influenciar pessoas a fazer determinadas coisas, como abandonar um hábito prejudicial à sua saúde ou que prejudique a sociedade como um todo ou, ainda, criar novos hábitos.

Andreasen (2006) explica que o marketing social teve suas origens na década de 1960, que teve um crescimento modesto nas duas décadas e meia seguintes e que, na década de 1990, ganhou o apoio e aceitação de instituições importantes. Prova da importância atribuída atualmente ao marketing social reside no fato de o assunto ter passado a contar com uma diversidade de veículos próprios de discussão, como congressos e publicações¹². Além disso, trata-se de um campo de reconhecida relevância para outras áreas do conhecimento, com a da saúde, por exemplo (TRUONG, 2014).

Segundo Nomura e Souza (2004) e Fontes (2008), o primeiro livro cujo título incluía a expressão “marketing social” foi escrito em 1985 por Richard Manoff, pioneiro na transposição do conceito de marketing para a área da saúde pública. Araújo (2001) destaca que a diferença básica entre os autores precursores estava no enfoque dado à utilização das ferramentas para a área social, pois, enquanto Manoff “evidenciava o uso de meios de comunicação de massa para interferir na saúde pública (...) Kotler tratava da utilização de todas as ferramentas de marketing para atingir os propósitos almejados”.

2.4.2 Evolução do conceito de marketing social

Andreasen (2006) explica que, no livro que escreveu em 1995, atribuía ao marketing social aplicações *downstream* (ou a jusante), ou seja, focando especificamente os públicos-alvo que apresentavam ou que poderiam apresentar comportamentos sociais indesejáveis.

¹² O *Social Marketing Quartely* é a primeira publicação dedicada exclusivamente ao marketing social e teve início em 1997. Há também o *Journal of Social Marketing*, iniciado em 2010. Além desses veículos, destaca-se também a existência de congressos destinados ao assunto, como é o caso do *Social Marketing Conference*; *World Nonprofit and Social Marketing Conference*; *Nonprofit Marketing Conference* e *Annual Social Marketing Conference*. Para ver detalhes acerca desses eventos, sugere-se consultar Schneider e Luce, (2014) ou o próprio site de cada evento. Combinando a prática com a pesquisa, pode-se identificar algumas associações igualmente dedicadas ao tema, como a *International Social Marketing Association* (iSMA), a *European Social Marketing Association* (ESMA) e a *Australian Association of Social Marketing* (AASM).

Já no livro publicado em 2006, Andreasen situa o marketing social no século XXI, de maneira que apresenta uma evolução do seu pensamento, argumentando que o marketing social no século XXI deve se concentrar em fatores *upstream* (ou a montante), que é uma expressão frequentemente utilizada para designar o que está anterior a um determinado ponto em uma cadeia de atividades. Esses fatores *upstream* significam, no caso do marketing social, o que é relacionado aos estímulos para que fatores que atuam em níveis mais básicos da formação do comportamento das pessoas sejam modificados, como a ação da iniciativa privada, autoridades em geral ou a legislação (TRUONG, 2014).

Kotler e Lee (2011) corroboram tal argumento defendendo que o marketing social tem condições de influenciar outros fatores com potencial para afetar a mudança social positiva, como as leis e sua aplicação, a mídia, as práticas de negócios e até as políticas públicas. A este respeito, acrescenta-se a pesquisa de Stead *et al.* (2007), que teve o intuito de identificar a contribuição do marketing social para a resolução de problemas de naturezas diversas. Neste estudo, a autora destacou que este campo pode contribuir em diferentes contextos, sendo potencialmente promissor tanto no nível individual quanto no nível mais amplo, relacionado ao desenvolvimento de políticas públicas. Carvalho e Mazzon (2015) também defendem o potencial do campo para contribuir com fatores que extrapolam a mudança de comportamento individual, em uma abordagem mais voltada para a promoção do bem estar social.

Em um pensamento semelhante, Truong (2014) afirma que “a ênfase unicamente na mudança de comportamento individual pode limitar a eficácia do marketing social”, de modo que é necessário que se coloque ênfase igual tanto na mudança em nível individual quanto na perspectiva a montante, de modo a influenciar outros públicos que poderão propiciar melhores condições ou influenciar para que os indivíduos assumam posturas mais adequadas para o convívio em sociedade. Isto, segundo os autores, é importante para que o marketing social atinja seu pleno potencial.

Khajeh *et al* (2015), por sua vez, defendem que as referidas abordagens, quando combinadas, geram resultados mais robustos, algo que puderam comprovar por meio de um estudo de caso acerca da redução do consumo de energia elétrica, no qual tanto os consumidores procuraram adotar práticas de consumo consciente quanto a concessionária de energia elétrica modificou alguns aspectos da cultura, da estrutura e de operações da organização.

Ainda em relação às abordagens do marketing social, Russell-Bennett, Wood e Previte (2013) se posicionam favoravelmente à abordagem *midstream*, que pressupõe que a experiência de serviços, os empregados do setor de serviços, a qualidade do atendimento prestado e o papel ativo do público-alvo na criação de valor possuem condições para influenciar e apoiar os objetivos de mudança de comportamento individual. O referido artigo será apresentado mais detalhadamente em tópico posterior, que associa o marketing social aos elementos constituintes da lógica de serviço.

Ao examinar a trajetória do marketing social Andreasen (2003) relacionou, por meio de uma metáfora, as fases do crescimento humano para explicar a evolução do campo, constatando que na infância, o marketing social passou por uma crise de identidade e que, na adolescência, o conceito estaria mais focado na mudança comportamental. O referido autor argumentou que o marketing social, à época da publicação do seu artigo, estava entrando na maturidade, adiantada pelo aumento de publicações sobre o assunto, fato que pode ser reforçado pela existência dos veículos exclusivos de publicação mencionados anteriormente, pela criação de fóruns e de um instituto de marketing social, bem como pelos inúmeros exemplos de aplicação do conceito em programas de natureza diversa, tanto provenientes do setor privado, quanto de ONGs e da administração pública.

Gordon e Gurrieri (2014) discutiram os principais paradigmas que atingem o campo do marketing social (o tradicionalista, o da ecologia social e o dos estudos críticos), concluindo que a prática reflexiva desempenha um papel fundamental para que haja avanço em termos de cocriação.

Dos trabalhos que procuraram revigorar o conceito de marketing social, avaliando o campo de acordo com tendências atualmente identificadas, destaca-se a contribuição de Saunders, Barrington e Sridharan (2015), que basearam-se nas correntes teóricas do macromarketing¹³, pesquisa do consumidor transformativa¹⁴ e a abordagem da capacidade¹⁵ (tradução livre para *capability approach*) para delimitar o foco do marketing social e recontituá-lo. Assim, reforçaram os argumentos de Lefebvre (2012) afirmando que o foco na mudança de comportamento tem feito com que muitos profissionais de marketing social se preocupem mais com a aferição dos resultados comportamentais do que de resultados sociais.

Os referidos autores refletiram, então, sobre uma nova definição, finalidade e papel do marketing social. Desse modo, propõem que: “o marketing social é a aplicação de princípios de marketing para possibilitar ideias e ações individuais e coletivas na busca eficaz, eficiente, igualitária, justa e sustentada na transformação social” (SAUNDERS, BARRINGTON e SRIDHARAN, 2015).

Algumas associações de marketing social procuraram atingir um consenso acerca da definição que melhor representaria o marketing social. Este trabalho contou com a participação de diversos estudiosos do campo e propõe a seguinte definição:

¹³ “O macromarketing denota uma visão baseada em sistemas de mercado e a ação de marketing. Como a aplicação dos princípios de marketing é um componente da atividade econômica e social, macromarketing está preocupado com a produtividade econômica e igualdade social, do sistema de marketing global” (SAUNDERS; BARRINGTON e SRIDHARAN, 2015, p. 163-164). No tópico sobre marketing e sociedade, o assunto também foi brevemente abordado, com base no pensamento de Nason (1989).

¹⁴ A pesquisa do consumidor transformativa (TCR), mencionada no tópico marketing e sociedade, por meio do discurso de Mick (2006), é: “uma escola de pensamento que examina os problemas e oportunidades que são significativos para os consumidores e busca gerar *insights* e conclusões que possam beneficiar a vida daqueles que estuda, tendo, portanto, forte orientação prática” (SAUNDERS; BARRINGTON e SRIDHARAN, 2015, p. 164).

¹⁵ A abordagem das capacidades é uma perspectiva econômica relacionada ao bem estar que avalia o bem social e a justiça social (SAUNDERS; BARRINGTON e SRIDHARAN, 2015, p. 164). Esta corrente assume que o indivíduo tem o direito de auto definir-se e de fazer suas próprias escolhas. Para mais informações, ver: <http://plato.stanford.edu/entries/capability-approach/>

Marketing Social visa desenvolver e integrar conceitos de marketing com outras abordagens para influenciar comportamentos que beneficiam os indivíduos e as comunidades para o maior bem social. A prática do marketing social é orientada por princípios éticos. Procura integrar pesquisa, melhores práticas, teoria, público e percepção de parcerias para inspirar uma forma flexível de competição, bem como programas segmentados de mudanças sociais que são eficazes, eficientes, equitativos e sustentáveis (ISMA, ESMA, AASM, 2013).

A busca do marketing social de daria no sentido de atingir o bem social e o papel do profissional da área seria de um “facilitador e participante ao invés de um agente de mudança de comportamento” (SAUNDERS, BARRINGTON e SRIDHARAN, 2015).

Alternativamente, Gordon (2011) indicou que o marketing social, até então, se limitava a certos aspectos de sua possível atuação, negligenciando, portanto, uma área de interesse da sociedade que é o marketing social crítico. Esta área procura compreender os impactos das atividades do marketing comercial na sociedade, como é o caso de propagandas de cigarros (não permitidas no Brasil há mais de uma década) que, segundo diversos estudos, estimulam as pessoas a começarem a fumar. O autor define o marketing social crítico como

uma investigação crítica sobre o impacto do marketing comercial na sociedade, para construir um conjunto de provas que informe e subsidie a atuação de esferas políticas e de regulamentação (fatores upstream) e que ajude no desenvolvimento de intervenções de marketing social no nível individual/comportamental (fatores downstream) (GORDON, 2011, p. 89).

Como forma de legitimar suas ideias acerca do marketing social crítico, Gordon (2011) estudou dois casos passíveis de intervenções do marketing social (tabagismo e alcoolismo), demonstrando que estudos provenientes do marketing social crítico, principalmente os relacionados com a divulgação desses produtos (algo tradicionalmente feito pelo marketing comercial) geraram dados que subsidiaram ações de marketing social, contribuindo, inclusive, para que ocorressem modificações na legislação vigente que regulamentava tais assuntos. Apesar de reconhecer a importância e a utilidade desta abordagem, a presente pesquisa se limita à atuação do marketing social mais voltada ao comportamento ao nível do indivíduo e de grupos, principalmente por questões operacionais relativas ao tempo de execução e à sua abrangência.

Hunt e Burnett (1982) afirmam que o marketing social é um bom exemplo de um termo que reforçou seu significado a partir do uso. Possivelmente por esta razão, faz-se necessário esclarecer alguns entendimentos equivocados acerca do uso da expressão. Após discutir mais algumas questões do escopo e algumas especificidades da área, elabora-se um tópico especificamente com este esclarecimento.

2.5 Marketing social enquanto área de pesquisa

Truong (2014) fez uma revisão da literatura sobre marketing social publicada entre 1998 e 2012, tendo analisado 867 artigos por meio da Análise de Conteúdo. O autor procurava, nesta pesquisa, identificar a quantidade de artigos publicados sobre o assunto, padrões de autoria, bem como as perspectivas e temas mais investigados e o tipo de fundamento teórico e metodológico mais presente, com vistas a indicar possíveis caminhos para a pesquisa futura no campo. Para selecionar os artigos, o autor utilizou, além da análise dos títulos e resumos, os critérios indicados por Andreasen (2002) (estes critérios são mencionados em tópico subsequente, quando se explica o foco do marketing social) para classificar uma intervenção como marketing social.

Os resultados do trabalho de Truong (2014) indicam que o marketing social ainda não atingiu o estado de saturação e que há possibilidade de estudos nesta área continuarem a surgir por muitos anos. O autor identificou o predomínio de pesquisas qualitativas no campo, embora tenha reconhecido uma tendência de aumento de pesquisas quantitativas, bem como de trabalhos com métodos mistos. Identificou, também, que cerca de 60% dos autores são acadêmicos e os demais voltados à prática do marketing social e que 76% dos artigos lidam com alguma intervenção em termos de comportamento do indivíduo (*downstream* ou a jusante). O autor conclui seu trabalho indicando diversas áreas de pesquisa que ainda não foram suficientemente contempladas, como é o caso do papel da teoria no marketing social, a contribuição do marketing social para o turismo, o equilíbrio entre as abordagens *upstream* e *downstream*, dentre várias outras.

Seguindo a mesma linha de pesquisa de Truong (2014), Truong, Garry e Hall (2014) examinaram o marketing social enquanto tema de teses de doutorado, buscando identificar as universidades e departamentos de procedência, os tipos de teorias que embasavam estas teses, a quantidade de teses desenvolvidas ao longo do tempo em diferentes localidades, as áreas de pesquisa a que as teses se dedicavam (marketing, saúde pública, por exemplo) entre outros fatores, de modo a discutir até mesmo, a legitimidade do marketing social como campo de estudo. Para tanto, a análise final contou com 93 teses escritas em inglês (identificadas por meio da base de dados ProQuest e da ferramenta de buscas Google), defendidas entre 1971 e 2013.

Foi identificado que, comparado com outras áreas de pesquisa com longa tradição nas ciências sociais, o número de teses sobre o marketing social ainda é muito pequeno, no entanto, como foi observado que nos últimos anos houve aumento das pesquisas nesta área (das 93 teses, 75 foram defendidas entre 2001 e 2013), os autores acreditam que isto continuará a ocorrer. Também foi identificado que as teses foram desenvolvidas em uma grande variedade de disciplinas (sendo tema naturalmente interdisciplinar) e que os Estados Unidos e Reino Unido lideram o ranking do número de teses da área. Segundo Truong (2014), os pesquisadores dessas localidades, em certa medida, moldaram esse campo de estudo.

Uma carência identificada pelos autores refere-se à pequena quantidade de teses que procurou avançar em termos teóricos, pois a maioria delas tinha o foco mais voltado para questões práticas, como desenvolvimento e avaliação de programas que, apesar de gerarem alguma contribuição à teoria, não são dedicadas fortemente a este objetivo (TRUONG; GARRY; HALL, 2014).

Também se identifica na literatura uma análise da internacionalização da pesquisa na área de marketing social. Isto é feito por meio de uma pesquisa bibliográfica de Truong *et al* (2015), que analisou os artigos do Journal of Social Marketing (JSOCM) e do Social Marketing Quarterly (SMQ) durante a maior parte do seu período de circulação.

Os referidos autores basearam-se em critérios já consolidados na literatura, que permitem, em certa medida, aferir o nível de internacionalização alcançado por um campo. Diante disso, os critérios utilizados para investigar o marketing social à luz da internacionalização foram: os padrões (considerando, por exemplo, a colaboração na elaboração de artigos e os países envolvidos na coleta de dados, para o caso de artigos empíricos), os *drivers* que impulsionam as discussões (como a busca por financiamento, que muitas vezes requer que a pesquisa se expanda para o nível internacional, melhoria dos padrões de qualidade, transferência de experiências, etc.) e os atores de internacionalização.

Dentre as principais descobertas de Truong *et al* (2015), pode-se destacar que, apesar de haver indícios de internacionalização na pesquisa sobre o marketing social, a maioria das pesquisas ainda ocorrem de maneira limitada às fronteiras nacionais, tanto no que se refere à origem dos autores quanto aos países estudados (em que se coletou dados empíricos). Além disso, verificou-se que predomina a participação de membros advindos de países cujo idioma oficial é o inglês. Além disso, os próprios editores do SMQ comentam a necessidade de maior participação internacional, principalmente da Ásia, América Latina e África.

Em relação às principais implicações da internacionalização, tal como esta ocorre, na pesquisa de marketing social, Truong *et al* (2015) destacam um possível conflito entre o foco internacional na saúde pública e a pouca atenção dada à outras questões de importância nacional e local, que também podem ser alvo de programas de marketing social. Além disso, os autores destacam que, sendo o marketing social uma área que utiliza teorias e modelos de várias disciplinas, a concentração de pesquisadores e pesquisas em determinadas áreas (especialmente as mais desenvolvidas) pode gerar modelos ineficazes para outras culturas e outras configurações (algo passível de ocorrer em países menos desenvolvidos, por exemplo). Por fim, os autores destacam uma possível tendência em se demonstrar a eficácia das intervenções de marketing social, talvez com o objetivo de provar o potencial da área.

2.6 O foco do marketing social

Spotswood *et al.* (2012) menciona que “às vezes, o papel do marketing social é trabalhar com os cidadãos para salvá-los de si mesmos”, precisando, por vezes, recorrer a estratégias menos perceptíveis, assunto que os próprios autores reconhecem que ainda requer amadurecimento ético.

Andreasen (2006) defende que o marketing social procura influenciar comportamentos de um modo geral, ou seja, além dos comportamentos que deliberadamente são vistos como prejudiciais à sociedade, o marketing social possui boas condições para influenciar na criação de novos comportamentos.

Para que um comportamento seja adotado, pode ser necessário trabalhar com os fatores que o fundamentam, como as ideias subjacentes a ele, que serviriam como uma base para o comportamento pretendido. Um grande desafio para o marketing social é estimular ideias – que costumam ser de interesse pessoal (FINE, 1981) – para gerar comportamentos que afetarão a coletividade.

Ainda em relação aos fatores que fundamentam comportamentos, também é possível reconhecer que muitos comportamentos refletem hábitos e que estes, por sua vez, podem passar por alterações. De acordo com Duhigg (2012), é possível decompor um hábito, qualquer que seja ele, de acordo com a representação a seguir:

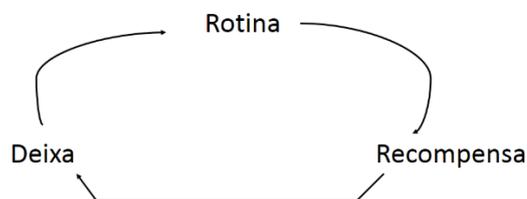


Figura 3: Loop do hábito
Fonte: Adaptado de Duhigg (2012, p. 37).

Na Figura 3, Duhigg (2012) explica que a “deixa” se refere a qualquer situação que provoca algum anseio no indivíduo, que passa a buscar por uma recompensa que irá preencher tal anseio e, para tanto, recorre a determinada rotina. Deste modo, a rotina subjacente ao hábito representa o próprio comportamento que se pretende alterar, quando este se mostra maléfico ao indivíduo, à sociedade ou ambos.

Peter e Olson (2009) explicam que o principal interesse do marketing social é modificar o comportamento observável do consumidor, seja para aumentar a frequência com que ocorrem os comportamentos desejáveis ou para diminuir a frequência com que ocorrem os indesejáveis, mas que “também pode ser útil para influenciar o afeto e a cognição, como passo intermediário”. Concordando com Peter e Olson (2009) que, por vezes, não é exequível trabalhar para modificar o comportamento de maneira imediata, Kotler e Lee (2011) indicaram a existência de três tipos de objetivos passíveis de serem trabalhados por meio do marketing social: objetivos de conhecimento, de crença e comportamentais. Parecendo concordar com este raciocínio, Spotswood *et al.* (2012) afirmam que não necessariamente o marketing social deve ter o foco restrito à mudança de comportamento, pois trabalhar com ideias pode ser um primeiro passo para atingir certas metas relacionadas à crença, bem como as comportamentais. A seguir, cada tipo de objetivo será explicado com base em Kotler e Lee (2011).

Os objetivos de conhecimento relacionam-se a estatísticas e demais tipos de informações úteis ao público-alvo. Em relação a este tipo de informações, é importante que sua importância seja reconhecida pelo público-alvo, para que possam estimular o indivíduo a modificar seus hábitos.

Os objetivos de crença, por sua vez, se relacionam às atitudes, valores, opiniões e sentimentos reconhecidos como importantes para o público-alvo.

Já os objetivos comportamentais são entendidos como o que os profissionais de marketing social querem que o público-alvo faça e constituem, ainda, a categoria final de objetivos, pois, normalmente, os programas de marketing social costumam trabalhar com objetivos de conhecimento e de crença visando que o público-alvo, de posse de determinadas informações e com determinada crença desenvolvida, alterem seu comportamento em relação ao assunto em questão.

Spotswood *et al.* (2012) propõe que se deve ir além da mudança comportamental singular, pois há sempre a possibilidade de determinada intervenção alcançar resultados além do escopo definido inicialmente, o que não necessariamente faz com que a mesma tenha sido malsucedida. “Postulamos que os profissionais de marketing social devem se envolver com as mudanças multi-comportamentais, sejam elas o objetivo pretendido, ou a consequência não intencional de suas intervenções” (SPOTSWOOD *et al.* 2012).

Diante das considerações de diversos autores acerca da mudança de comportamento (inclusive as argumentações que afirmam ser este um foco muito restrito), considera-se que todas as campanhas de marketing social buscam, em última instância, a mudança de comportamento, contudo, reconhece-se que pode ser necessário atuar em bases de conhecimento e crença antes de conseguir gerar a mudança comportamental propriamente dita. Este pensamento parece de acordo com Spotswood *et al.* (2012). A este respeito, Donavan (2011) acrescenta que se o foco das ações for apenas a mudança de comportamento real, “pode-se inibir o olhar *upstream* em relação ao que influencia os comportamentos de interesse”. Segundo o mesmo autor:

Uma fixação estreita em um comportamento específico para cada campanha ou componente de campanha não é algo completamente saudável, pois não há nada que impeça que realizemos campanhas para alterar percepções que alimentam os estereótipos negativos (DONAVAN, 2011, p. 10).

Prochaska, Norcross e DiClemente (1994) apud Kotler e Lee (2011) explicam que a mudança comportamental passa pelos seguintes estágios: pré-contemplação: o indivíduo não reconhece que tem um problema ou não tem intenção de promover modificações no comportamento; contemplação: as pessoas reconhecem a presença de um problema e começam a pensar em meios para resolvê-lo; preparação: as pessoas planejam medidas para resolver o problema e fazem os ajustes finais antes da mudança efetiva; ação: as pessoas modificam seu comportamento e o ambiente; manutenção: trabalha-se para consolidar os ganhos resultantes da alteração comportamental; término: momento em que um antigo vício ou problema deixa de representar uma ameaça, sendo este estágio o objetivo final das pessoas que se propõem a mudar comportamentos.

Reforçando a abordagem dos tipos de mudanças pretendidas por um programa de marketing social, Meira e Santos (2012) apresentaram uma proposta conceitual de avaliação desse tipo de programa, na qual consideram, entre outros aspectos a serem avaliados, medidas para impactos comportamentais, de crença e de cognição por parte do público-alvo.

Conforme mencionado anteriormente, a proposta fundamental do marketing social, segundo Kotler e Lee (2011) indica que os profissionais dedicados aos programas querem, tipicamente, influenciar mercados-alvo para fazer uma dentre quatro coisas: i) aceitar um novo comportamento; ii) rejeitar um comportamento potencialmente indesejável; iii) modificar um comportamento atual ou; iv) abandonar um velho hábito indesejável. Em qualquer um dos casos, pretende-se que o público-alvo, em benefício da sociedade como um todo, adote um tipo de comportamento em questão.

Considera-se, ainda, que para adotar um comportamento específico, o público necessita se identificar, de algum modo, com a ideia que fundamenta o referido comportamento. Fine (1980) corrobora tal afirmação ao defender que, “em certo sentido, o marketing social é mais inclusivo e generalizável do que o marketing tradicional, pois as ideias fundamentam todos os bens e serviços, mas o inverso não é necessariamente verdade”.

Andreasen (2002) propôs alguns critérios que ajudam a identificar se uma ação pode ser enquadrada no âmbito do marketing social. São eles:

- ✓ A mudança de comportamento deve ser a referência central a ser utilizada para projetar e avaliar as intervenções (algo já discutido levando em conta a opinião de autores diversos);
- ✓ Os projetos desenvolvem pesquisas relacionadas com o público-alvo para compreendê-lo desde o início das intervenções, para identificar aspectos relevantes da intervenção antes de sua implementação e para monitorar as intervenções à medida que vão sendo praticadas;
- ✓ Leva-se em conta a segmentação do público-alvo, como forma de aumentar as chances de as intervenções serem bem-sucedidas;
- ✓ As estratégias de influência procuram tornar as trocas atraentes, de maneira a motivar o público-alvo;
- ✓ A estratégia procura utilizar todos os elementos do mix de marketing para atingir seus objetivos;
- ✓ A concorrência é considerada quando da elaboração de programas de marketing social.

O autor ainda ressalta que os programas não necessariamente precisam conter todas as indicações mencionadas anteriormente para serem caracterizados como programas de marketing social. Nesse sentido, tanto Andreasen (2002) quanto O'shaughnessy (1996), despertam a atenção para o fato de que intervenções caracterizadas puramente como campanhas de comunicação não são consideradas como intervenções de marketing social.

Em relação à voluntariedade da alteração do comportamento Donovan (2011) defende que não necessariamente a mudança necessita ser voluntária. Para fundamentar sua argumentação, o autor utilizou a analogia de um patrocínio feito por uma marca de cerveja a um determinado evento esportivo, indicando que o público daquele evento não tem escolha quanto à marca de cerveja que irá consumir, pois há apenas uma opção. Não sendo voluntária a escolha nessa situação típica

do mercado, o autor argumenta que o mesmo pode ocorrer no marketing social.

Spotswood *et al.* (2012), não só argumentam na mesma linha de Donovan (2011), como também defendem que, quando se busca alguma intervenção do tipo *upstream* (uma legislação antitabagista, por exemplo), que poderia ser questionada quanto à voluntariedade do comportamento em questão, o marketing social poderia oferecer uma importante contribuição no sentido de “trabalhar na interface entre o comportamento voluntário e o regulamentado, proporcionando a aceitação social do assunto que estiver em fase de regulamentação” (SPOTSWOOD *et al.*, 2012).

Já Spotswood e Tapp (2013), em uma abordagem que defende a importância das intervenções na cultura do indivíduo, ao invés de apenas exigir cognição e engajamento do mesmo, explicam que a aceitação de uma abordagem cultural dos problemas sociais requer a remoção do voluntariado na adoção do comportamento, pois alterar uma cultura é algo muito mais profundo. Contrariando tais argumentos, Higuchi e Veiga (2015), ao discutirem a integração de recursos e a cocriação de valor, defendem que “se a adoção do comportamento não for voluntária, não haveria a integração de recursos e cocriação de valor, mas sim uma imposição ao consumidor-alvo”.

É possível elencar alguns mitos e desentendimentos, tanto entre os acadêmicos quanto entre os praticantes do marketing social. Donovan (2011), lista os seguintes desentendimentos, que ocorrem, por exemplo, em conferências sobre o assunto. Assim, o autor defende que:

- ✓ O uso do marketing para atingir objetivos socialmente desejáveis é o marketing social, logo, não utilizamos o marketing social e sim o fazemos (utilizamos as ferramentas de marketing para elaborar programas feitos para atingir determinados objetivos sociais);
- ✓ Diante de uma campanha socialmente responsável, muitos podem questionar se a ação é de marketing social, de modo que importa que sempre que a principal motivação, senão a única, for aumentar o bem público, estaremos diante de uma campanha de marketing social;

- ✓ Afirmar que a primeira e principal característica do marketing social é o fato de se tratar de mudança de comportamento não é essencialmente verdadeiro, porque pode-se alterar percepções e crenças que costumam fundamentar comportamentos (assunto discutido anteriormente);
- ✓ Não necessariamente o marketing social se ocupa somente da mudança voluntária de comportamento (assunto discutido anteriormente);
- ✓ A legislação tem importante papel no marketing social, não devendo ser considerada separadamente;
- ✓ A educação (principalmente em termos de transmissão de informações) é um meio de que o marketing social pode se valer, devendo ser considerada parte integrante da estratégia;
- ✓ Não se deve considerar que o marketing social ignora influências ambientais;
- ✓ Nem todos os parceiros são adequados para apoiarem uma campanha de marketing social.

Ao analisar o tipo de agentes envolvidos com a “troca” envolvida no marketing social, Bagozzi (1975) explica que, neste campo, se tem mais do que a simples relação direta entre duas partes, sendo possível o envolvimento de aspectos intangíveis, simbólicos, podendo ter bem mais que apenas duas partes.

Assumindo ser inegável que o marketing social oferece condições para promover melhorias na sociedade, seu conceito pode ser facilmente relacionado com a mudança social planejada, a qual, segundo Sheth e Frazier (1982) pressupõe a necessidade de escolher o tipo de estratégia a ser utilizada, de que forma as estratégias serão combinadas e a que público se destinam, com vistas ao alcance das mudanças sociais pretendidas. Nesse sentido, o marketing social representa uma abordagem promissora para auxiliar na mudança social. Kennedy e Parsons (2014) exploraram as diferenças entre o marketing social e a engenharia social, concluindo que o primeiro tem condições de

potencializar os resultados desta última, posicionando-se, em certa medida, como uma das ferramentas do engenheiro social.

Adicionalmente, com o advento do empreendedorismo social (fenômeno que tem ocorrido intensamente em todo o mundo), autores como Madill e Ziegler (2012) Mitchell *et al.* (2015) argumentam que o marketing social pode ser útil também para esse tipo de empreendimento. Nas palavras de Mitchel *et al.* (2015), “o marketing social pode ser visto como uma abordagem muito legítima aos olhos das partes interessadas, em termos de sua coerência com a missão social dos empreendimentos sociais”.

Carvalho e Mazzon (2015), por sua vez, consideram que o marketing social tem condições de auxiliar na busca pelo bem estar da sociedade, uma vez que o mundo vivencia uma tendência de não apenas eliminar os fatores que provocam o mal estar, mas de investir em fatores que proporcionem o bem estar. Assim, para os autores, o marketing social poderia trabalhar mais de acordo com esta segunda forma de atuação (argumenta-se que, tradicionalmente, a área procura dirimir comportamentos inadequados), de modo a até mesmo se reposicionar como um mecanismo para trazer bem-estar social, o que elevaria o *status* da disciplina.

Em relação à procedência dos programas de marketing social, identifica-se divergência de opiniões dos autores. Assim, é possível mencionar autores que acreditam que o marketing social pode ser desenvolvido pela iniciativa privada (FONTES, 2008; DONAVAN, 2011), bem como identificar outros, como Hastings e Angus (2011), por exemplo, que consideram inadequada a participação de empresas em programas dessa natureza. Esta pesquisa leva em conta o tipo de ação desenvolvida em si, inclusive as desenvolvidas pelo setor privado. Nas palavras de Donavan (2011):

Em suma, é tudo sobre a motivação. Quando a principal, senão única motivação, é aumentar o bem público, então é marketing social. Sempre que a principal motivação seja transformar algo em lucro, mesmo que isso contribua para o bem público, não é marketing social - simples.

Embora seja reconhecido o potencial do campo para contribuir com o propósito de mitigar problemas presentes na sociedade, o mesmo possui algumas limitações.

Uma delas foi explicada por Kotler e Zaltman (1971) e se refere ao fato de que, normalmente, “o marketing social tem que lidar com crenças e valores fundamentais, enquanto o marketing empresarial, muitas vezes, lida com as preferências e opiniões mais superficiais”. Assim, o controle dos processos no marketing do setor comercial parece mais simples do que no marketing social, uma vez que uma empresa, ao produzir um bem, pode controlar as operações de produção, as matérias-primas, equipamentos, mão de obra, etc. No caso dos serviços, é possível considerar que a empresa possui controle parcial das atividades, pois, para prestar um serviço, necessita da presença do cliente e de uma atitude positiva do cliente com relação ao serviço que presta, ou seja, o cliente necessita querer o serviço. Em se tratando de um produto social, entretanto, o nível de controle que a organização exerce passa a ser muito menor, pois, além de o produto, na maioria das vezes, se constituir em uma ideia (cujo nível de abstração é alto), a adoção do comportamento depende, fundamentalmente, do público-alvo, ficando a organização na dependência de atitudes deste público. Pode-se supor que a abordagem da cocriação de valor tenha utilidade para dirimir esse problema característico do campo do marketing social, pois, ao construir propostas em conjunto, não deixaria que a adoção do comportamento ficasse inteiramente a cargo do público-alvo.

Outra limitação pode ser decorrente da visão estreita de acadêmicos e profissionais do campo, que costumam não admitir como possibilidade para o marketing social que este se valha de técnicas não voluntárias e não cognitivas para influenciar determinadas atitudes e comportamentos (SPOTSWOOD, *et al.* 2012). É evidente que o uso desse tipo de técnica requer que se avance em preceitos éticos, mas, segundo os autores supracitados, é inegável que se alcança resultados benéficos para a sociedade ao aplicá-las.

Kotler e Lee (2011) afirmam que, no marketing social, “já que o foco está na venda de um comportamento, a concorrência mais frequente é o comportamento atual ou preferido do mercado-alvo”. Nesse sentido, explicam que o marketing social é mais difícil que o marketing comercial, principalmente no que concerne ao volume de recursos disponíveis para um tipo e outro de marketing. Especialmente em relação aos recursos financeiros, o marketing comercial dispõe, na maioria das vezes, de volume substancial de recursos para tornar atraentes suas ofertas.

Para Collins (2014), existem casos (especialmente as campanhas que dependem muito da comunicação, como é o caso da propaganda social) em que o profissional de marketing social considera que se determinada campanha persuadiu, deixou o público-alvo envergonhado ou assustado, isso será suficiente para que o indivíduo modifique permanentemente sua vida.

Esta abordagem enfatiza a capacidade de agir do próprio indivíduo, deixando menor espaço para fatores estruturais [...]. Isto constitui um problema, porque muitas das mudanças que os decisores gostariam de ver são demasiado complexas para serem resolvidas concentrando-se exclusivamente nas escolhas dos indivíduos, sem dar a devida importância para as questões estruturais (COLLINS, 2014, p. 3).

Spotswood e Tapp (2013), por sua vez, consideram que promover modificações na cultura das pessoas é uma alternativa para lidar com as limitações do marketing social. Tais autores argumentaram o seguinte em relação à ênfase no indivíduo em detrimento de outros fatores:

as teorias mais utilizadas no campo do marketing social normalmente levam a uma visão individualista do comportamento, enfatizando exageradamente a atitude e a tomada de decisão individual e fazendo com que, inevitavelmente, exista a necessidade de táticas persuasivas (SPOTSWOOD, TAPP, 2013, p. 276).

Diante do exposto, Spotswood e Tapp (2013) recomendam uma perspectiva cultural, pela qual seja possível avaliar os “fundamentos culturais dos gostos e das decisões individuais”, de modo a possibilitar que os profissionais de marketing social possam utilizar mais meios para intervir nas realidades identificadas. Conforme explicado pelos próprios autores, a pesquisa centrou-se em como as pessoas são influenciadas pelas forças culturais, ao invés de se preocupar com a cultura em si e, ao estudar a questão da prática de atividades físicas (mais precisamente, a

falta da atividade física) no tempo de lazer por famílias inglesas da classe operária, os autores concluem que a abordagem referente às forças culturais se mostrou mais robusta para fornecer explicações para os resultados identificados do que as teorias mais relacionadas aos processos cognitivos, comumente exploradas pelo marketing social.

Por reconhecerem a existência de limitações do marketing social, Forbus e Snyder (2013), discutiram, em um estudo sobre um programa coletivo de emagrecimento, a importância do apoio prestado que um membro prestava a outro para que ambos tivessem sucesso em cumprir as metas. Desse modo, procuraram compreender por que algumas pessoas são mais bem-sucedidas nos esforços de mudança do estilo de vida do que outras. O programa *Scale Back Alabama* (SBA), objeto de estudo da pesquisa, funciona da seguinte maneira: são formadas equipes, normalmente de pessoas do próprio ambiente de trabalho, que passam a receber informações via internet sobre como proceder para emagrecer. O objetivo é que as pessoas emagreçam um quilo por semana, durante um período de dez semanas. Para tanto, as pessoas são estimuladas a adotar diversas práticas, como inserção da atividade física na rotina, aumento do consumo de água e de produtos lácteos, etc. e o apoio dos membros das equipes é importante para que se alcance o objetivo.

Forbus e Snyder (2013) utilizaram os seguintes conceitos norteadores de sua pesquisa: compaixão, empatia, apoio social e auto-eficácia, os quais fundamentam, teoricamente, que a) comportamentos reconfortantes, entendidos como aqueles que tentam aliviar a angústia emocional de outro, ajudam as pessoas a modificar o estilo de vida, incluindo a perda de peso; b) alguns comportamentos reconfortantes são mais eficazes do que outros em ajudar nas mudanças de estilo de vida saudável, incluindo perda de peso; c) dar e/ou receber apoio social de membros da equipe pode ser eficaz para ajudar a pessoa a tornar seu estilo de vida mais saudável, incluindo a perda de peso.

Os resultados da pesquisa confirmaram todas as proposições, defendendo que, ao menos no curto prazo, as mesmas apresentam potencial para melhorar os programas de marketing social, os quais, tradicionalmente, apresentam resultados menos expressivos do que o esperado, dadas as dificuldades de promover mudanças de comportamento duradouras e voluntárias nos públicos-alvo (que era as mudanças tratadas no referencial teórico do referido artigo) (FORBUS e SNYDER, 2013).

O foco do marketing social é resumido por Saunders, Barrington e Sridharan (2015) da seguinte maneira:

ao invés de se concentrar na mudança de comportamento, o marketing social pode focar na transformação social participativa. Ao invés de posicionarem-se como agentes de mudança, os profissionais de marketing social podem ser “habilitadores sociais” e, ao invés de identificar os beneficiários dos programas sociais como público-alvo, os profissionais de marketing social podem torná-los participantes ativos que, em última análise, moldam suas próprias vidas (SAUNDERS, BARRINGTON e SRIDHARAN, 2015, p. 166).

Dadas as diferenças fundamentais entre o marketing social e o comercial, apresenta-se, a seguir o mix de marketing com as devidas adaptações para o campo.

2.7

O mix de marketing social

Existem diversas especificidades que tornam o marketing social diferente e, por vezes, mais desafiador do que marketing do setor comercial. Desse modo, o mix de marketing social também foi alvo de discussões e aprimoramentos, para que se tornasse mais condizente com tais especificidades.

Autores como Kotler e Lee (2011) e Madill e Ziegler (2012) levam em conta os primeiros elementos que constituíram o mix de marketing (produto, preço, praça e promoção), enquanto Weinreich (2011) promove alguns acréscimos ao mix original, considerando, também, a importância dos públicos, das parcerias, da política e das fontes de recursos. Russel-Bennett, Wood e Previte (2013), por sua vez, consideram que os elementos do mix de marketing de serviços (no qual se acrescenta o papel das

peças, das evidências físicas e dos processos relacionados ao serviço) podem ser aplicados ao campo do marketing social. Por fim, Gordon (2012) propõe uma discussão acerca da adequação do tradicional mix de marketing ao campo do marketing social, propondo alternativas.

Diante do exposto, nesta seção serão abordados os elementos do mix de marketing social que costumam ser mais citados, tanto em trabalhos acadêmicos, quanto nos voltados à prática do marketing social. Assim, apresenta-se um tópico para cada um dos elementos que segue: produto, preço, distribuição, comunicação, públicos, fontes de recursos, política e parcerias.

Além disso, é apresentado o resumo de uma pesquisa recente que exemplifica o mix de marketing social (a pesquisa considera apenas os tradicionais 4Ps), bem como é apresentada uma síntese do trabalho de Gordon (2012), que consideram que o mix de marketing social é, atualmente, insuficiente para os propósitos do campo.

2.7.1

Produto social

No marketing tradicional, o produto é entendido como algo a ser oferecido a um mercado com vistas a satisfazer um desejo ou necessidade.

Andreasen (1995) explica que o produto social, entendido como o comportamento a ser disseminado, deve se tornar um atrativo tanto quanto possível. Kotler e Lee (2011) afirmam que o produto social pode ser uma ideia, uma ideia associada a um bem físico ou até associada a um serviço. A respeito da inclusão de bens físicos no produto social, Kotler e Lee (2011) defendem que “esses tipos de produtos adicionais muitas vezes constituem a chave para o seu sucesso, na medida em que podem ser decisivos para auxiliar na adoção do comportamento pelo seu público-alvo”.

De acordo com Kotler e Zaltaman (1971), o produto da área social é mais desafiador do que no marketing tradicional. Se considerarmos, por exemplo, a questão da direção defensiva, o objetivo social é criar hábitos e atitudes de direção defensiva na população. Não é só um “produto” que realiza isso. Vários produtos podem ter parcelas de contribuição para o alcance desse objetivo. Uma campanha educacional na mídia que dê dicas de direção defensiva é um exemplo disso. Políticas de segurança que diminuam multas para os motoristas mais seguros é ainda outro exemplo. Além disso, no produto social, o que se espera é que as pessoas adotem um comportamento que se acredita ser bom para a coletividade, porém, modificando seus hábitos no nível individual.

Kotler e Roberto (1992) evidenciam os componentes do produto social, conforme Figura 4.

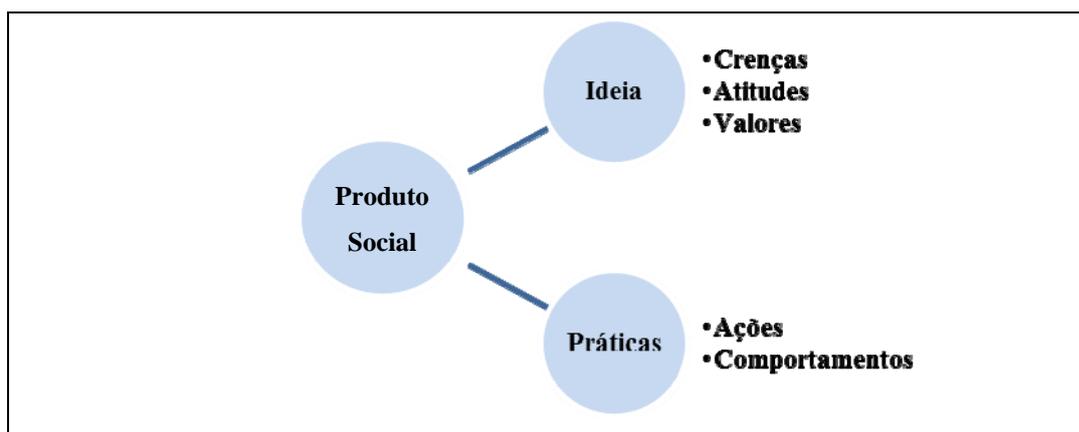


Figura 4: Componentes do produto social.
Fonte: Adaptado de Kotler e Roberto (1992, p. 26).

Segundo Mazzon (1982)

A adoção de uma ideia, programa ou causa social, da mesma forma que a adoção de qualquer produto, “pressupõe uma compreensão profunda das necessidades, percepções, preferências, grupos de referência e padrões de comportamento da audiência-alvo, além da adequação de mensagens, da mídia, dos custos e das facilidades, a fim de maximizar a naturalidade da adoção da ideia”.

Devido à própria natureza do produto social, emerge uma limitação deste campo, pois, quando se compara a situação de venda de um produto no marketing tradicional, o indivíduo terá em mãos algo que satisfaça, na maioria das vezes imediatamente, alguma necessidade ou desejo. No caso do marketing social, quando se tenta alterar um comportamento, as pessoas nem sempre se sentem motivadas, pois sua alteração comportamental dificilmente conduzirá à satisfação, muito menos imediata, de alguma necessidade ou desejo. Ao contrário, uma considerável parte dos comportamentos a serem adotados pode ser vista como algo que, no curto prazo, limita a liberdade das pessoas. Weinreich (2011) afirma que, nesses casos, é necessário esforço adicional para tornar o produto social mais atrativo e de mais fácil adoção.

2.7.2

Preço no marketing social

Preço é definido como “o custo que o mercado-alvo associa com a adoção do comportamento desejado” (KOTLER; LEE, 2011). O marketing social reconhece que as decisões de agir baseiam-se em considerações de custos e benefícios (ANDREASEN, 1995).

Não é sempre que o preço na área social envolve o desembolso monetário, de modo que os clientes pagam custos que não são monetários, mas que se apresentam como importantes fatores para a adoção ou não de um comportamento (KOTLER; LEE, 2011). Tais custos podem ser o tempo ou o esforço, por exemplo (WEINREICH, 2011).

Andreasen (1995) argumenta que, dependendo do tipo de custo que esteja envolvido (tempo, por exemplo), mesmo que os benefícios sejam atraentes, pessoas podem não estar preparadas ou dispostas a lidar com os custos, reconhecendo-os como altos. Nesse sentido, Minciotti (1983) e Silva *et al.* (2013), explicam que os preços praticados no marketing social exercem várias funções e seu objetivo é tentar eliminar as barreiras dificultadoras da adesão ao comportamento pretendido.

Existem, evidentemente, casos em que a adoção de um comportamento pode ser encorajada por meio da obtenção de um produto físico com um preço monetário, assim como existem casos em que um comportamento potencialmente prejudicial pode ser desencorajado, como ocorre quando da aplicação de multas, por exemplo. Neste caso, está presente um “desincentivo monetário”. Kotler e Lee (2011) enumeram algumas opções de custos para produtos sociais: i) monetários – para aquisição de produtos tangíveis; ii) monetários – para aquisição de serviços que irão apoiar o comportamento; iii) não monetários, como tempo e esforço; iv) não monetários, como custos psicológicos; v) não monetários, como passar desconforto físico. Os mesmos autores (p. 249) apresentam seis táticas que podem facilitar o trabalho do profissional de marketing social no que concerne ao elemento preço de adoção do comportamento social, quais sejam:

- ✓ Aumentar os benefícios monetários para o comportamento desejado;
- ✓ Reduzir os custos monetários para o comportamento desejado;
- ✓ Aumentar os benefícios não monetários para o comportamento desejado;
- ✓ Reduzir os custos não monetários para o comportamento desejado;
- ✓ Aumentar os custos monetários para o comportamento rival;
- ✓ Aumentar os custos não monetários para o comportamento rival.

Em relação às táticas supracitadas, vale destacar que as quatro primeiras estão concentradas no próprio comportamento que se pretende incentivar, ao passo que as duas últimas concentram-se na possibilidade de dificultar, por meio do elemento preço, o comportamento concorrente.

2.7.3 Distribuição no marketing social

Em um mundo orientado pela conveniência, o tempo é fortemente valorizado. A “praça”, aqui tratada como distribuição, “é onde qualquer mercado-alvo vai desempenhar o comportamento desejado, adquirir quaisquer produtos tangíveis e receber quaisquer serviços associados” (KOTLER; LEE, 2011). Para Weinreich (2011), o ideal é que a iniciativa de marketing social se dê em locais e no tempo em que as pessoas estejam pensando em decisões relacionadas ao comportamento desejado.

Segundo Andreasen (1995), no marketing social se sabe que grandes programas de motivação e educação falharão se os produtos e serviços necessários à realização de comportamentos não estiverem prontamente disponíveis para pessoas que querem atuar.

Nesse sentido, o objetivo central da estratégia de distribuição no marketing social é tornar conveniente e agradável, tanto quanto possível, o ato de desempenhar o comportamento. A respeito da conveniência, Farquhar e Rowley (2009) identificaram que seu conceito ainda era muito voltado à concepção de bens de consumo, de modo que propuseram um conceito que considerado mais contemporâneo e condizente com os serviços:

A conveniência de um serviço é um julgamento feito pelos consumidores de acordo com seu senso de controle sobre a gestão, utilização e conversão de seu tempo e esforço em conseguir seus objetivos associados com o acesso e utilização do serviço (FARQUHAR e ROWLEY, 2009, p. 434).

Para tornar a estratégia de distribuição mais conveniente, o profissional de marketing social pode atuar em duas frentes: i) redução de barreiras relacionadas ao tempo e ao acesso ao comportamento desejado e ou ii) tornar o comportamento rival menos conveniente. Kotler e Lee (2011) indicam dez estratégias úteis a serem consideradas em relação do preço do produto do marketing social, quais sejam:

- ✓ Aproximação do público-alvo;
- ✓ Ampliação do número de horas a ser disponibilizado para que as pessoas adotem o comportamento;
- ✓ Estar presente no momento e local da tomada de decisão;

- ✓ Tornar o local de adoção do comportamento mais atraente;
- ✓ Superar barreiras psicológicas associadas com a praça;
- ✓ Ser mais acessível que a concorrência;
- ✓ Tornar o acesso à concorrência mais difícil ou desagradável;
- ✓ Estar onde o público-alvo costuma fazer compras;
- ✓ Estar onde o público-alvo se reúne, como em festas e eventos, etc.;
- ✓ Trabalhar com canais de distribuição já existentes.

De acordo com Desai (2009), o acesso inclui informações e ferramentas a serem disponibilizadas para que um comportamento possa ser modificado. Associam-se facilmente as estratégias listadas anteriormente à facilidade de acesso do público aos elementos da proposta de marketing social.

2.7.4 Comunicação no marketing social

As promoções, segundo Kotler e Lee (2011), são comunicações que visam inspirar o público-alvo a agir. De acordo com Andreasen (1995), a “promoção” ou comunicação no marketing social vai além do desenvolvimento de cartazes ou anúncios, podendo incluir o trabalho das pessoas que se dedicam à venda e estratégias “boca a boca”. Segundo Fontes (2008) a comunicação boca a boca “pode exercer um valor fundamental na disseminação de ideias e práticas, além de resultar em maior credibilidade do produto social que está sendo oferecido”, bem como inclui táticas que recompensem as pessoas cujos comportamentos estejam dentro do desejável.

Kotler e Zaltman (1971) despertaram a atenção para a diferença existente entre a propaganda social e o marketing social, pois a primeira, embora amplamente utilizada, representa apenas uma opção de comunicação, enquanto o que marketing social pressupõe ações completas, que considerem todos os elementos do mix de marketing, além de suporte advindo da pesquisa e da segmentação do mercado-alvo. Corroborando tal informação, O’shaughnessy (1996) e Kotler e Lee

(2011) explicam que desenvolver propagandas sociais é algo útil e importante para melhores chances de sucesso de um programa de marketing social, contudo, a propaganda social deve ser vista como um dos elementos que se propõem a atuar sobre certas causas.

2.7.5 Públicos

No marketing social, os públicos¹⁶ envolvidos com os programas podem ser tanto externos quanto internos. Externamente, o de maior interesse é o público-alvo, mas existem outros indivíduos que também desempenham importante papel nesses programas, como é o caso de familiares, professores, amigos, dentre outros. Há, ainda, as pessoas da mídia, por exemplo, que controlam o volume de mensagens acerca dos programas que chega até a população (WEINREICH, 2011). Internamente, as pessoas envolvidas com a concepção e implementação do programa, para que este tenha maiores possibilidades de sucesso, necessitam entender a ideia como algo promissor e estarem preparados para sua implementação (WEINREICH, 2011).

2.7.6 Parcerias

De acordo com Weinreich (2011) e Erickson *et al.* (2015), dadas as especificidades do marketing social, defende-se que um meio para que os programas sejam mais bem sucedidos é a realização de parcerias com outros grupos presentes na comunidade, especialmente aqueles que tenham objetivos e metas semelhantes, para que se possa convergir esforços.

¹⁶ Para uma discussão acerca da importância de diferentes públicos e da constituição de parcerias para o bom andamento de uma iniciativa, ver Erickson *et al.* (2015), que ilustra o caso de uma horta construída em uma escola, com o objetivo principal de fazer com que as crianças dessem preferência à alimentos mais saudáveis nos lanches escolares.

2.7.7 Política

Weinreich (2011) indica que, apesar de alguns programas de marketing social poderem ser bem sucedidos em motivar um comportamento em determinado público, sustentar esse comportamento pode ser mais difícil para o público-alvo se o ambiente no qual o indivíduo está inserido não apoiar esta mudança. Nesse sentido, mudanças na política podem ajudar as pessoas a manterem os comportamentos desejáveis.

2.7.8 Fontes de recursos

As fontes de recursos dos programas de marketing social são diferentes das do marketing comercial. Assim, fundações, órgãos governamentais e doações figuram entre as opções mais comuns de financiamento para programas de marketing social (WEINREICH, 2011). Ocorrem casos em que empresas também dão suporte a esse tipo de programa.

2.7.9 Mix de marketing social exemplificado a partir de estudo de caso

Para exemplificar a utilização de elementos do mix de marketing, recorre-se à pesquisa desenvolvida por Madill e Ziegler (2012), a qual buscou relacionar o conceito de marketing social ao conceito de empreendedorismo social. Os autores desenvolveram um estudo de caso que analisou o projeto *OneDrop*, do *Cirque du Soleil*, que visa criar maior consciência acerca de uso da água e obter compromissos das pessoas também em relação a isto. Os resultados desta pesquisa evidenciaram que ocorre, no projeto *OneDrop*, a adoção de ferramentas do marketing social no empreendimento social analisado, contudo, mas não de maneira consciente, tampouco percebida como uma opção estratégica. Pela análise feita por Madill e Ziegler (2012), conclui-se que, aparentemente, o projeto *OneDrop* utiliza todos os elementos do mix de marketing social, de modo que tal utilização será descrita a seguir, com vistas à exemplificação.

A exposição interativa que tenta elevar os níveis de consciência e o conhecimento a respeito da utilização da água no planeta, bem como incentivar os visitantes a utilizarem esse importante recurso de maneira consciente é entendida como o produto social. Entretanto, Madill e Ziegler (2012) indicam que a análise deste projeto é difícil, pois a exposição também poderia ser vista, em partes, como uma ação promocional. Baseados nas entrevistas com o gestor do projeto e na própria análise do caso como um todo, os autores acabam por sustentar que a exposição é um produto social, do mesmo modo que um espetáculo do *Cirque du Soleil* também o é.

Em relação ao preço, três abordagens foram consideradas para analisa-lo. Há, inicialmente, o preço do ingresso para que as pessoas visitem a exposição. Neste caso, trata-se de um preço monetário. Em segundo lugar, há o preço que os museus e demais instituições pagariam pelo aluguel da exposição, o qual não relação direta com o destinatário final que irá visitar a exposição, exceto pelo fato de ser determinante para que os locatários saibam que preços deverão cobrar pelos ingressos. Por fim, existe o preço relacionado ao compromisso que as pessoas assumem (ou deveriam assumir) com a questão da preservação da água após assistirem a exposição. Este preço foi considerado pelos autores como aparentemente razoável e sem grandes dificuldades para que ocorra a adoção do comportamento. Nesse sentido, Madill e Ziegler (2012) defendem que as mudanças requeridas pelo *OneDrop*, se aprovadas por muitas pessoas, podem ter efeitos em grande escala, mas que o preço dos compromissos ao nível individual não é alto.

O artigo destacou como um aspecto positivo, com poucas exceções, a variedade de opções pelas quais as pessoas podem se comprometer a fazer alterações comportamentais, de modo que as pessoas poderiam selecionar ações a serem adotadas de acordo com o seu contexto.

Em relação à estratégia de distribuição, a exposição foi realizada em museus de ciências e, segundo Madill e Ziegler (2012), a mesma pareceu se encaixar bem na proposta de atrair famílias e grupos escolares, integrantes do público-alvo do projeto.

Por fim, em relação à promoção, identificou-se o compartilhamento da divulgação da exposição com os mudes de ciência que a recebiam. Além disso, anúncios de jornal, avisos em escolas e páginas do *Facebook* e o próprio site do projeto foram utilizados para reforçar a divulgação.

2.7.10

Críticas e propostas direcionadas ao mix de marketing social

Conforme mencionado anteriormente, é importante destacar que o mix de marketing social, tal como foi apresentado e exemplificado até o momento, tem recebido críticas.

Gordon (2012) repensou o mix de marketing social, por perceber que o campo recebe contribuições de outras áreas, como psicologia, sociologia, antropologia, saúde pública, os quais nem sempre utilizam ferramentas do mix de marketing para atingir os objetivos comportamentais dos públicos-alvo. O autor também sugere que muitos programas de marketing social são conduzidos por pessoas sem formação na área, algo já evidenciado por Kotler e Lee (2011) e por Andreasen (2002) como limitações do campo, de modo que essas pessoas com formações diversas podem, por outro lado, trazer para o marketing social outras perspectivas, que não necessariamente se enquadram no âmbito dos 4Ps.

Na visão de Gordon (2012), o mix de marketing social (inclusive considerando sua expansão - política, pessoas, etc.) continua a desempenhar importante papel, contudo, outras estratégias, como consideração dos *stakeholders*, pensamento relacional, cocriação, engajamento da agenda política com as questões de marketing social, dentre outros elementos, podem ser tão importantes quanto os primeiros elementos do mix. O autor conclui que, do mesmo modo que o marketing comercial tem aceitado novas ideias, que vão além do mix de marketing, que o marketing social também deve fazê-lo. O modelo proposto por Gordon (2012) é apresentado na Figura 5.

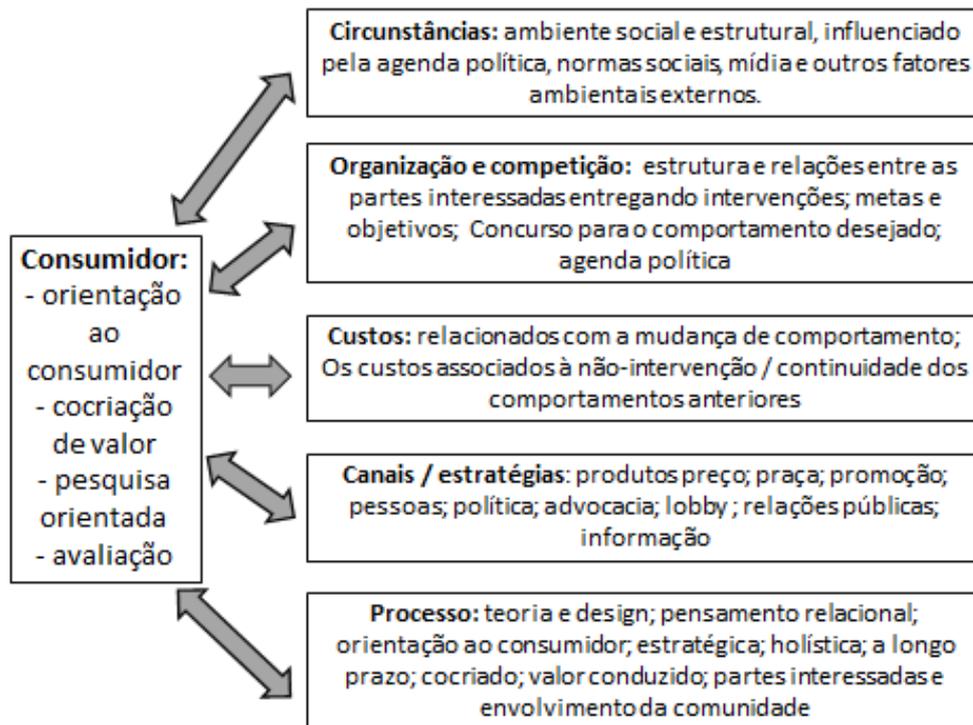


Figura 5: Proposta de mix de marketing social repensada
 Fonte: Adaptado de Gordon (2012, p. 125).

Gordon (2012) explica que seu modelo leva em conta que o consumidor ocupa papel central e que interage com os seguintes elementos:

- ✓ **Circunstâncias:** o ambiente estrutural em marketing social atua.
- ✓ **Organização e competição:** o papel que as partes interessadas e a competição desempenham no que concerne aos comportamentos desejados.
- ✓ **Custos:** envolve custos de realização dos comportamentos, bem como os envolvidos com a não manutenção de comportamentos anteriores.
- ✓ **Processo:** método pelo qual o marketing social é concebido e entregue ao consumidor (tal processo pode, também, incluir a cocriação como meio de concepção e entrega).
- ✓ **Canais e estratégias:** integração das diferentes abordagens de intervenção que podem ser utilizadas pelo marketing social.

Cabe destacar que a proposta de Gordon (2012) vai ao encontro de alguns preceitos da lógica de serviço, como a cocriação de valor e o pensamento relacional.

Após discorrer sobre as características e especificidades do mix de marketing social, cabe inserir uma discussão acerca do uso da expressão marketing social, tanto na área acadêmica quanto em programas e projetos desenvolvidos por organizações diversas. Entende-se que esta discussão tenha relevância para esta pesquisa pelo fato de ser possível perceber que ocorre, com razoável frequência, a utilização indevida da mesma.

2.8

O (mau) uso da expressão marketing social

Araújo (2001) criticou os equívocos presentes na interpretação do marketing social, evidenciando trechos de sites de consultoria, livros e demais publicações que se referem, “ou pensam se referir ao assunto”. Tais equívocos ocorrem no sentido de atribuir ao marketing social o poder de tornar empresas mais competitivas, ou aplicar o conceito a várias outras situações que não necessariamente envolvem a mudança comportamental, como o que ocorre quando determinadas organizações afirmam que estão praticando o marketing social por criarem perfis em páginas em redes sociais.

Embora pareça simples compreender que o marketing social pressupõe alterações comportamentais, Kotler e Lee (2011) reforçam que há grande confusão acerca do conceito de marketing social ao afirmarem que “o marketing social como um termo, entretanto, ainda é um mistério para a maioria e mal compreendido por muitos”. Nesse sentido, Schneider e Luce (2014) afirmam que, a despeito do fato de muitos estudiosos se esforçarem para definir o marketing social, permanece, ainda hoje, alguma confusão entre as temáticas que se relacionam ao marketing e sua atuação na sociedade.

O pensamento de Andreasen (2002), em direção a este mesmo raciocínio, indica a existência de inúmeras pesquisas voltadas aos debates conceituais. Entretanto, o autor conclui que ainda não se identifica um consenso.

Araújo (2001) afirma que:

De repente, apesar de tanto se falar em “foco”, perde-se o foco, a essência, e o sentido desta prática, fazendo com que se perca de vista até onde situá-lo, soando como estratégias que se aplicam apenas as empresas privadas, inclusive rebatizando ou associando o marketing social a outros conceitos e nomenclaturas. Nas organizações do chamado Terceiro Setor, o conceito também é na maioria das vezes equivocado, pregando-se que estas já fazem naturalmente marketing social, pela finalidade que possuem, ou até mesmo que deixam de fazer por não possuir uma comunicação eficiente e / ou não divulgar suas ações.

Fontes (2008), referindo-se ao uso da expressão de maneira quase que indiscriminada, afirma que a falta de entendimento acerca do que é, e até do que não é marketing social, leva à existência de afirmações equivocadas a respeito do campo, pois, se uma empresa “condicionar sua atuação social com o objetivo de agregar valor social ao seu produto, ela não estará fazendo marketing social”. Nesse sentido, o autor propõe que o tipo de produto oferecido é o que de fato estabelece se uma ação se enquadra no âmbito do marketing social, de modo que, se uma empresa oferece, em determinada situação, um produto social, estará caracterizada uma ação de marketing social.

Silva *et al.* (2013) indicam que no Brasil, o uso da expressão marketing social tem ocorrido de maneira inadequada, e que certas divulgações feitas pela mídia e por empresas acerca das ações sociais estão distantes do escopo inicialmente pensado para o marketing social.

Assim, argumentam veementemente que:

contrariando recentes e frequentes abordagens, as quais se sustentam umas às outras e todas estão sustentadas em nada, Marketing Social não pode ser confundido com Marketing Societal [...] com responsabilidade social [...] e nem com propaganda institucional (SILVA et al., 2013).

Embora não pareça possível explicar na totalidade os motivos que levam a tanta inadequação em relação ao uso da expressão marketing social, acredita-se que o fato de certas obras serem traduzidas de outros idiomas possa ocasionar perdas de sentido de palavras e expressões e que, neste caso, marketing social pode ter sido uma das expressões para as quais seria necessário maior cuidado na tradução.

Considerando que existem muitas expressões que se assemelham ao marketing social, cabe apresentar uma comparação entre características do marketing social e de outros conceitos, o que é feito no Quadro 10.

Quadro 10: Diferenças entre o marketing social e outros conceitos.

Terminologia	Descrição	Fontes
Marketing comercial	Foca na venda de produtos e/ou serviços e na criação de relacionamentos motivados pelo conceito de vendas. As metas de ganho são financeiras. Costuma dispor de mais recursos do que o marketing social.	Andreasen; Drumwright, (2002); Kotler; Lee, (2011).
Marketing sem fins lucrativos	Utilização de ferramentas do marketing para promover, por exemplo, museus ou igrejas, sem a finalidade lucrativa explícita. Ressalta-se que o fato de uma ação ser desenvolvida por uma organização sem fins lucrativos não necessariamente garante que ela seja de natureza social.	Mazzon, (1981); Kotler; Lee, (2011); Kotler, (1978).
Propaganda social	Utilização da comunicação como meio de obter melhorias para a sociedade. É um conceito menos abrangente do que o conceito de marketing social, uma vez que o último pressupõe a utilização do mix de marketing e não somente da propaganda social para alterar comportamentos.	Kotler, Zaltman (1971); O'shaughnessy, (1996).
Marketing societal	Pode ser visto "como sendo as implicações sobre a sociedade, em longo prazo, das práticas de marketing". A mudança social do marketing societal tem a finalidade de retorno financeiro também, como é o caso da venda de um detergente biodegradável. No marketing social o retorno tem finalidade pública.	Minciotti (1983, p. 55); Balsini e Silveira (2005).
Marketing social corporativo - MSC	Terminologia defendida por Vieira <i>et al.</i> (2013), fundamentada na crença de que o MSC deve combinar elementos do marketing tradicional com conceitos estabelecidos pela RSC, com vistas a satisfazer <i>stakeholders</i> , mantendo as empresas competitivas. O conceito de MSC defendido pelos autores pressupõe uma associação contínua de uma marca a determinada causa, independentemente da participação do consumidor. O MSC, entretanto, não pressupõe a alteração comportamental em benefício da coletividade, portanto, se refere a outro campo do conhecimento, o que pode ser resultado do uso de uma nomenclatura que gera mais de uma interpretação.	Vieira <i>et al.</i> (2013).

Marketing de Causas Sociais	Ocorre, normalmente, por meio de parcerias entre empresas e alguma causa que passa a ser apoiada pela empresa. Tal apoio pode ser no sentido de divulgar a causa, de reverter parte das vendas de certos produtos para financiar a causa, etc.	Pringle e Thompson (2000); Robinson, Irmak e Jayachandran (2012); File e Prince (1998).
------------------------------------	--	---

Fonte: Elaboração própria, baseada nos autores citados no quadro.

Dentre as definições e características apresentadas na figura 4 acerca de conceitos que costumam se confundir com o conceito de marketing social, cabe comentar a proposta de Vieira *et al.* (2013), na qual se propõe um modelo conceitual de Marketing Social Corporativo – MSC, que assume que o MSC independe da participação do consumidor e se dá pela associação contínua da marca à causa. Esta associação iria além das situações pontuais que costumam ser observadas no marketing de causas sociais. Entretanto, apenas para que não ocorram dificuldades na interpretação da nomenclatura discutida pelos autores, cabe destacar que os princípios do MSC diferem dos princípios do marketing social, cuja expressão foi defendida por Kotler e Zaltman (1971), o que é evidenciado por Vieira *et al.* (2013) a partir da revisão de literatura sobre marketing social.

Diante das discussões e das diferenças apresentadas entre os conceitos, é possível inferir que, o mais importante, independentemente do tipo de organização que pretenda promover ações de marketing social, é que não ocorra distorção da essência do seu conceito, cujo fundamento reside na proposta de modificar comportamentos em benefício da sociedade.

O tópico a seguir apresenta os principais trabalhos que relacionaram a lógica de serviço e a cocriação de valor ao campo do marketing social. Considerando que cada artigo traz uma série de especificidades e ampla quantidade de informações, optou-se por, inicialmente, apresentar as sínteses de tais trabalhos, sem necessariamente relacioná-los uns com os outros. Em seguida, é apresentado um quadro resumo de todos os artigos, possibilitando mais facilmente sua associação.

2.9 Lógica de serviço e cocriação em marketing social

Na medida em que a lógica de serviço passou a ser mais fortemente discutida, alguns autores começaram a relacionar seus elementos com o campo do marketing social, à procura por contribuições a um campo que tem potencial para gerar melhorias para a sociedade, mas que, em muitas situações, não obtém, na totalidade, os resultados almejados (FORBUS e SNYDER, 2013). Destaca-se, assim, o pensamento de Grönroos e Voima (2013), os quais defendem que “o valor é criado em um processo de cocriação de valor social e coletivo, que pode ser independente do provedor de serviços e de suas ações”, cujas experiências do cliente podem ocorrer no âmbito individual e coletivo. Esta afirmação é particularmente adequada ao contexto do marketing social, no qual a adoção de um comportamento pode guardar relação com diversos fatores presentes na sociedade, sobre os quais, nem sempre, a organização consegue intervir com a garantia da obtenção de resultados.

A seguir, apresenta-se uma síntese dos principais trabalhos que seguiram esta linha. Cabe mencionar que foi realizada uma busca exaustiva em bases de dados de reconhecida importância (como *Scopus* e *Web of Science*), de modo que foram identificados inúmeros artigos em que constam, em alguma parte do texto, a expressão “social marketing” e as expressões “*value co-creation*” e “*value co-creating*”. Os equivalentes também foram pesquisados em fontes brasileiras (como o portal de periódicos da CAPES e algumas publicações específicas, como a Revista de Administração de Empresas e a Revista Brasileira de Marketing). Assim, todos os resumos dos artigos foram analisados, de modo que foram selecionados aqueles que, de fato, associavam os dois conceitos. Embora outros artigos tenham sido lidos, o resumo apresentado a seguir levou em conta apenas os artigos mais importantes sobre o tema, ou seja, aqueles que, prioritariamente, relacionavam o marketing social com a lógica de serviço e com a cocriação de valor.

2.9.1

Estudo de Russell-Bennett, Previte e Zainuddin – 2009

Russell-Bennett *et al.* (2009), em um trabalho teórico, limitado à prestação de serviços governamentais, propuseram um modelo de processo de criação de valor em marketing social, que vai além da esfera econômica, considerando, inclusive, o momento em que determinado comportamento é adotado, pois uma variação no momento pode requerer diferentes gatilhos para a percepção de valor.

As autoras salientam a existência de um desafio para os governos que promovem programas de marketing social, que é o fato de se ter pouco entendimento acerca das barreiras e motivações pelas quais os consumidores passam quando estão diante de um processo de mudança comportamental. “Especialmente em casos nos quais não há custo financeiro para modificar um comportamento, o entendimento dessas barreiras e motivações pode ser ainda mais importante” (RUSSELL-BENNETT *et al.*, 2009). Inclusive, apesar da inexistência de custos financeiros associados à adoção de determinados comportamentos, não é sempre que público-alvo percebe que uma proposta nesse sentido tem valor. Neste sentido, cabe destacar o estudo de Brennan *et al.* (2015), que sugere o uso da etnografia como técnica de pesquisa, pois esta, indo além do indivíduo, permite considerar os fatores que influenciam o comportamento, trazendo riqueza de dados que podem ser vistos por perspectivas distintas.

Desvinculando-se da corrente de autores da teoria econômica, da qual se originou o conceito de valor, Russell-Bennett *et al.* (2009) posicionam-se favoravelmente a autores como Vargo e Lusch, (2004), Holbrook (2006) e Sheth e Uslay (2007) que, por sua vez, trazem propostas alternativas, como a do processo de cocriação, por exemplo, examinando o valor em relação ao processo de consumo. Assim, Russell-Bennett *et al.* (2009) elaboram um modelo de processo de criação de valor que, diferentemente do que é previsto na teoria econômica, considera outros tipos de valor, como é o caso do valor funcional, social, emocional e altruísta. Além disso, considerando que a adoção de um comportamento passa por diferentes fases, (pré-comportamento, durante

e pós-comportamento), o artigo também propõe que os tipos de valor mais proeminentes podem variar de acordo com o momento que o público-alvo se encontra em relação ao comportamento em questão, bem como propõe seis fontes de valor aplicáveis a cada uma das fases da adoção do comportamento.

Os tópicos abordados no referencial teórico do artigo, que subsidiaram a elaboração do modelo foram: a literatura sobre valor, enfatizando a comparação entre as abordagens econômicas e experienciais e os aspectos envolvidos na criação de valor em marketing social. Quanto ao primeiro tópico abordado, Russell-Bennett *et al.* (2009) indicam a presença de duas abordagens mais comuns na literatura: a abordagem econômica de valor, que envolve uma análise do custo em relação aos benefícios de determinada transação e a experiencial, que leva em conta, conforme defendido por Holbrook (2006), a realização dos objetivos do público-alvo por meio da experiência com o bem ou serviço.

O artigo apresenta, também, um quadro comparativo do conceito de valor, de acordo com a perspectiva dos autores que inspiraram a formulação do modelo, bem como com a conceituação que o próprio artigo adota para o termo.

Dadas as especificidades do marketing social, Russell-Bennett *et al.* (2009), ao escolherem as terminologias que melhor se adequavam às dimensões do modelo proposto, explicam a promoção de modificações na nomenclatura de determinados elementos constituintes de valor (provenientes, principalmente, das obras de Holbrook (2006), Smith e Colgate's (2007), Sweeney's, (2003), Sheth *et al.* (1991) e Sweeney e Soutar (2001)), como é o caso da substituição do termo econômico por funcional e do termo hedonismo por emocional. As dimensões utilizadas no modelo foram: funcional, social, emocional e altruísta. O Quadro 11 apresenta um resumo dessas dimensões, indicando os principais autores referenciados pelo artigo para a caracterização de cada uma.

Quadro 11: Dimensões de valor

Dimensão	Descrição sumária	Principais autores
Funcional	Valor cuja motivação é extrínseca, considerado um meio para se atingir determinado fim, visando benefícios pessoais ao invés de benefícios de terceiros. Sua maior incidência é sobre desempenho e funcionalidade.	Holbrook, (2006); Sweeney; Soutar's (2001).
Social	Valor de motivação extrínseca, dirigido para os outros ao invés de se dirigir ao próprio indivíduo, concentrando-se em influenciar outras pessoas a atingirem objetivos desejados.	Holbrook, (2006).
Emocional	Valor de motivação intrínseca, sendo um fim em si, orientado para o próprio indivíduo, pressupõe que os produtos são consumidos para efeito de experiência emocional apenas.	Holbrook, (2006).
Altruísta	Valor de motivação intrínseca, dirigido para outras pessoas, pode ser responsável pela auto realização e/ou sensação de bem estar da pessoa. Descreve, ainda, a preocupação sobre como um comportamento de consumo afeta outras pessoas.	Holbrook, (2006).

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Russell-Bennett *et al* (2009).

Russell-Bennett *et al.* (2009), reconhecendo uma limitação do marketing social, afirmam que alguns produtos sociais requerem paciência e persistência por parte do público-alvo, podendo até ser desagradáveis. Diante dessa dificuldade, emerge espaço, segundo as autoras, para a necessidade de envolver o público em um processo de cocriação de valor, sendo esta uma possibilidade de aumentar as chances de sucesso dos programas de marketing social. Na percepção das autoras, ter o público-alvo como parceiro na criação de valor é algo mais viável para organizações baseadas em serviços do que para aquelas que fabricam bens, de modo que o indivíduo teria condições de criar uma experiência mais adequada à sua situação específica (RUSSELL-BENNETT *et al.*, 2009).

A Figura 6 apresenta o modelo de criação de valor em marketing social proposto por Russell-Bennett *et al* (2009). Neste modelo, as autoras incluem os resultados comportamentais esperados, uma vez que o processo de criação de valor, para ter relevância no campo do marketing social, precisa levar em conta no seu principal objetivo.

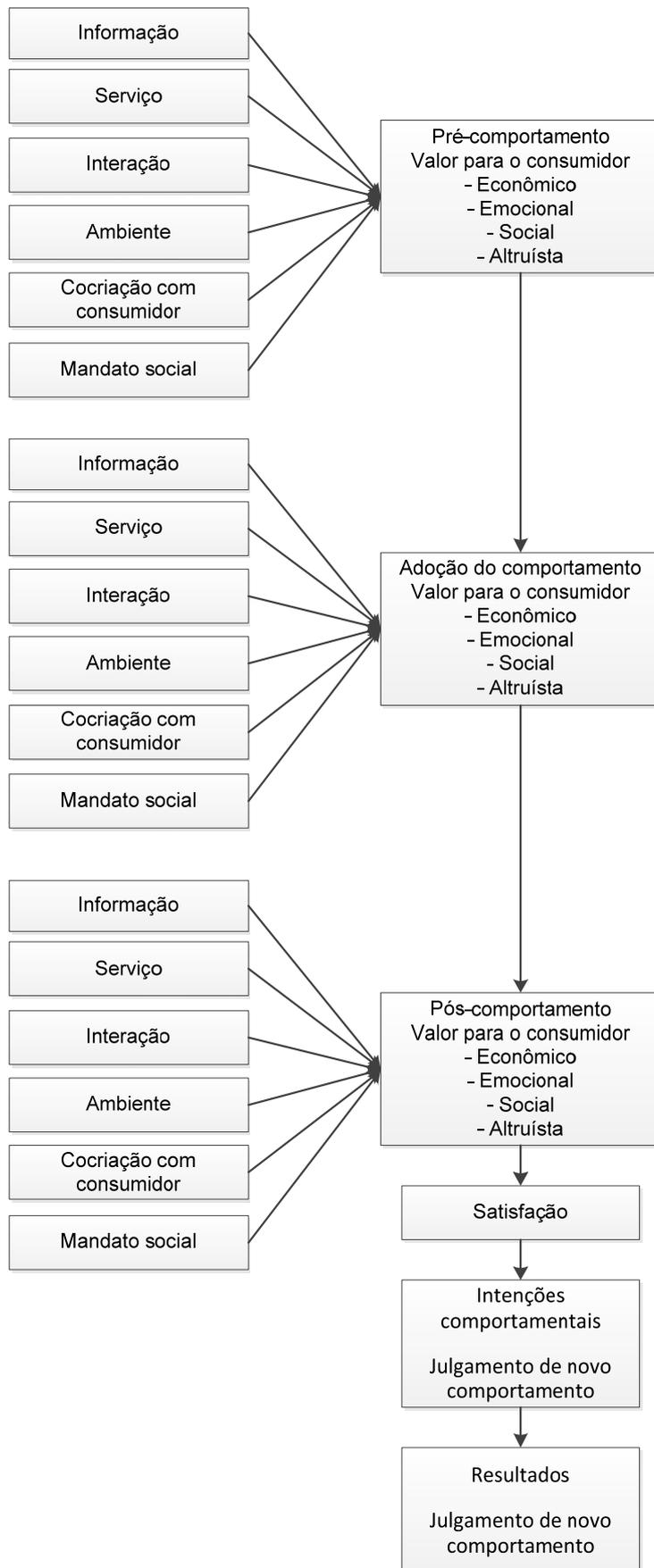


Figura 6: Modelo de criação de valor em marketing social
 Fonte: Adaptado de Russell-Bennett *et al.* (2009, p. 213).

Russell-Bennett *et al.* (2009) defendem que as pessoas passam por experiências de criação de valor em todos os estágios do processo de modificação do comportamento, de modo que três resultados são considerados importantes: satisfação, intenções comportamentais e a manutenção do comportamento, após a modificação. Considerando a existência de diferentes estágios para a adoção de um comportamento, Russell-Bennett *et al.* (2009) tecem considerações acerca dos tipos de valor que podem ser mais facilmente identificados em cada etapa do processo de mudança comportamental. O raciocínio das autoras é sintetizado no Quadro 12.

Quadro 12: Tipos de valor presentes nas etapas da mudança comportamental

Prochaska e DiClemente (1986) – Principais estágios da mudança de comportamento	
Fase	Intensidade percebida por tipo de valor
Pré-consumo (comportamento)	Valor funcional alto Valor emocional alto Valor social moderado Valor altruísta alto
Consumo	Valor funcional alto Valor emocional alto Valor social moderado Valor altruísta baixo
Pós-consumo	Valor funcional baixo Valor emocional alto (em alguns casos) Valor social baixo Valor altruísta alto

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Russell-Bennett *et al.* (2009).

O artigo propõe, ainda, seis fontes de valor para o campo do marketing social, algumas baseadas em Smith e Colgate, (2007), quais sejam: informações, relacionadas com os materiais produzidos para divulgar os programas de marketing social; produtos ou serviços sociais que se pretende promover; interação, relacionada com o aspecto interpessoal e com o relacionamento estabelecido no serviço; ambiente físico, que inclui a atmosfera e aspectos físicos do ambiente; cocriação, entendida como a resolução conjunta de problemas, de modo que, para tanto, se desenvolve um serviço personalizado, conforme previsto por Prahalad e Ramaswamy (2004); mandato social, expressão muito relacionada com a atuação governamental, foco do artigo, uma vez que o governo, comumente, responde aos problemas sociais de acordo com suas inclinações políticas.

2.9.2 Estudo de Desai – 2009

Desai (2009), percebendo a inexistência de trabalhos que avaliassem o potencial de contribuição que o marketing de relacionamento poderia oferecer ao campo do marketing social, especialmente no que concerne à recente discussão da cocriação de valor, discutiu esta questão em um ensaio teórico. A perspectiva adotada é de que “os paradigmas relacionais têm muito a oferecer ao marketing social” e as pessoas alvo dos programas de marketing social podem ser vistas como parceiras, estando em um relacionamento ativo com os profissionais e demais consumidores (DESAI, 2009).

O autor discute em seu referencial teórico, primeiramente, algumas diferenças entre o marketing comercial e social no que se refere ao relacionamento com o público-alvo, indicando que não é impossível uma aproximação das duas práticas.

Em um segundo momento, Desai (2009) defende a aproximação mencionada anteriormente ao afirmar que “os clientes desempenham um papel ativo na gestão do relacionamento¹⁷” e, no que concerne à criação de valor, o autor ainda afirma (p. 115) que “os clientes não são mais objetos de relacionamentos, eles agora são os sujeitos, que colaboram com as empresas voluntariamente, constroem relações e participam dos processos de cocriação de valor”.

Desai (2009), no terceiro tópico do seu referencial, cita o uso de blogs, redes sociais, wikis, dentre outros elementos, para exemplificar as interações que permitem a cocriação de valor, seja entre clientes e empresas ou clientes e clientes, sendo que, em ambos os casos, por meio desses contatos interativos, os clientes colaboram com as empresas. Por isso, especialmente por meio dos novos recursos propiciados pela internet, a gestão do relacionamento com o cliente, segundo o autor,

¹⁷ A este respeito, Hanna (2011) e Bharti; Agrawal e Sharma (2014) defendem que os consumidores estão cada vez mais conectados uns com os outros e com as empresas, se mostram mais bem informados, procurando expressar sentimentos, experiências, conhecimentos e habilidades.

torna-se mais fácil e apresenta potencial para contribuir com o marketing social.

Na sequência do artigo, Desai (2009) situa o marketing social como um parceiro em uma relação ativa, na qual é necessário levar em conta a reciprocidade e interdependência das relações, bem como a confiança e o compromisso desejáveis ao sucesso de programas de marketing social. O autor explica que a reciprocidade e interdependência não costumam ser simples e evidentes como costuma ocorrer no marketing comercial e destaca que “ao invés de “martelar” as ofertas aos consumidores, os profissionais de marketing social devem ter constante interesse em saber os benefícios percebidos pelos clientes e engajarem-se com os clientes na cocriação dos benefícios esperados”. Em relação à confiança, Desai (2009) a considera de especial importância no marketing social, uma vez que, em muitos casos, o público-alvo não está ciente (não completamente), das consequências do comportamento praticado atualmente. Quanto à importância do compromisso, Desai (2009) defende que a manutenção do relacionamento futuro pode se tornar mais fácil se as relações dos consumidores com os profissionais de marketing social forem consideradas importantes.

Desai (2009) aborda também a cocriação de valor em marketing social, destacando que, para que o processo ocorra da melhor maneira, é imperativo fornecer informações em quantidade e qualidade adequada para o público-alvo, ressaltando, especialmente, os riscos e benefícios que os programas trazem. Além disso, o autor destaca que a assimetria de informação¹⁸ entre o público-alvo e os profissionais de marketing social, tem diminuído rapidamente. O artigo também analisa que as interações das quais decorrem a cocriação de valor podem ser entre organização e consumidor, ou também entre consumidores e consumidores e defende uma abordagem mais relacional para o aprimoramento do campo do marketing social.

¹⁸ A assimetria de informação, no caso do marketing social, pressupõe que o público-alvo apresenta comportamentos indesejáveis e que é pouco informado, necessitando, por parte dos profissionais de marketing social, de estratégias de sensibilização que ajudem a modificar os comportamentos.

2.9.3 Estudo de Lefebvre - 2012

Lefebvre (2012) buscou identificar o que tem funcionado bem no marketing social, bem como descobrir e incorporar conceitos de diversas áreas de estudo que parecessem alinhados ao marketing social, especialmente àquelas centradas nas pessoas e orientadas para a sociedade. Para tanto, baseou seu artigo conceitual em três proposições, quais sejam: i) todas as partes interessadas no campo do marketing social possuem um papel a desempenhar na evolução da área, independentemente do nível e da área sua formação/atuação; ii) a teoria e a base empírica do marketing social estão atreladas à velhas formas de pensar a mudança social, precisando ser atualizadas; iii) a prática do marketing social deve, ao mesmo tempo, orientar e refletir novas ideias de marketing e mudança social, bem como da natureza transdisciplinar desse trabalho (LEFEBVRE, 2012).

Tais proposições são defendidas pelo autor por este acreditar que a maioria das obras sobre marketing social apresentam conteúdos comuns e que, diante das mudanças no mundo e no modo de pensar diversas áreas do conhecimento, o marketing social deveria considerar elementos mais contemporâneos. Assim, o autor defende que uma definição apropriada para o marketing social deve passar pelo cerne uma abordagem planejada para a inovação social. Lefebvre (2012) argumenta que a ênfase na mudança de comportamento não deve ser o elemento central do marketing social, pois, “oferecemos inovação na resolução de problemas sociais complexos que podem envolver, mas não se limitam à mudança de comportamento”.

A proposta de Lefebvre (2012) sugere que o foco do marketing social seja facilitar e apoiar um processo de cocriação de valor, no qual as pessoas atuem como colaboradoras na adoção de novos comportamentos (ou no abandono de comportamentos indesejáveis), ao invés do tradicional processo de troca. Nesse caso, caberia à população descobrir sozinha que valor tem promover alguma alteração comportamental, cabendo apenas ao profissional de marketing social propor algumas possibilidades. O autor defende que este modo de

trabalho traz um processo de aprendizagem mais participativo e dinâmico para as pessoas. Diante disso, o autor propõe o modelo de marketing social transformativo, apresentado a seguir.

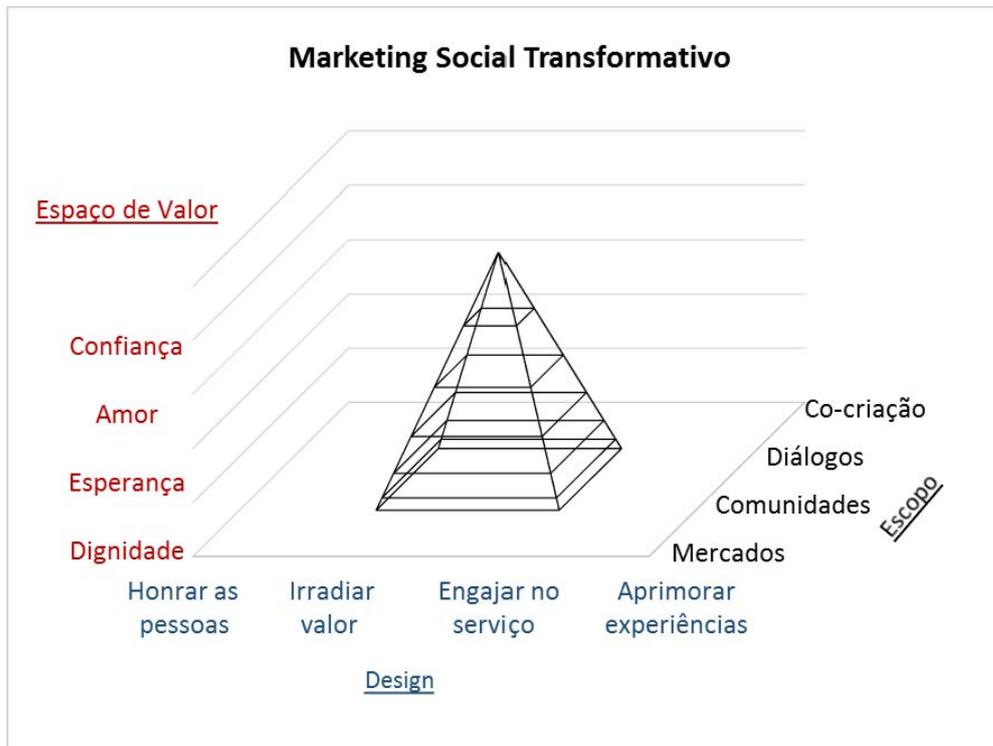


Figura 7: Modelo de marketing social transformativo
 Fonte: Adaptado de Lefebvre (2012, p. 122).

Em relação ao escopo do modelo, Lefebvre (2012) defende a necessidade de mudança de foco, da troca, para a cocriação de valor, acrescentando que se deve levar em conta, além do público-alvo diretamente beneficiário dos programas de marketing social, as demais partes interessadas. Os demais elementos relacionados ao escopo do modelo transformativo refletem a necessidade de conversas com a população, do trabalho no contexto das comunidades, ambos focados na mudança a ser provocada no mercado.

No que se refere ao *design* do modelo, considera-se que um programa de marketing social deve i) honrar as pessoas, especialmente por meio de conversas que as ajudem a definir que aspectos precisam ser trabalhados para sua melhoria; ii) irradiar valor, indo além da lógica de criação de valor, posto que a palavra irradiar pressupõe algo mais dinâmico e inclusivo; iii) nível de envolvimento com o serviço, evidenciando como as informações, produtos e serviços relacionados aos programas de marketing social podem ser úteis para a vida das pessoas; iv) oferecer experiências de reforço, vistas como o elemento promocional reinventado, que contribuirá com a sensação de bem estar geral. Em relação a este último elemento, Forbus e Snyder (2013), conforme mencionado anteriormente, indicaram que um programa de emagrecimento coletivo teve seus resultados potencializados pelo reforço que um participante oferecia a outro.

Quanto aos espaços de valor, Lefebvre (2012) destaca que os programas de marketing social devem levar em conta a dignidade das pessoas, não exigindo que as mesmas se sintam agradecidas pelo apoio recebido, devem, também, trazer esperança, amor e confiança.

Por fim, Lefebvre (2012) assinala que a proposta apresentada em seu trabalho é uma versão inicial, que cabe ser discutida e aprimorada.

2.9.4 Estudo de Domegan *et al* – 2013

Domegan *et al.* (2013), percebendo que a discussão sobre a cocriação de valor vem adquirindo espaço no campo do marketing social, analisaram, em um artigo teórico de perspectiva crítica, a potencial contribuição desta abordagem para o campo, evidenciando que a teoria da cocriação de valor pode, simultaneamente, oferecer oportunidades e obstáculos ao marketing social.

Domegan *et al.* (2013) se embasam, inclusive, na perspectiva defendida por Lefebvre (2012), que assume que as pessoas devem se envolver diretamente com a mudança que almejam, facilitando-a. Para contribuir com a discussão que situa a cocriação de valor no âmbito do marketing social, os autores apresentaram um modelo que demonstra os processos de cocriação de valor no marketing social e discutiram os principais desafios da adoção deste pensamento para o campo do marketing social, que podem ser resumidos em: questões de compatibilidade ideológica, da completude explicativa e da conformidade ética. O modelo de Domegan *et al.* (2013) e os desafios identificados pelos autores serão brevemente explicados a seguir.

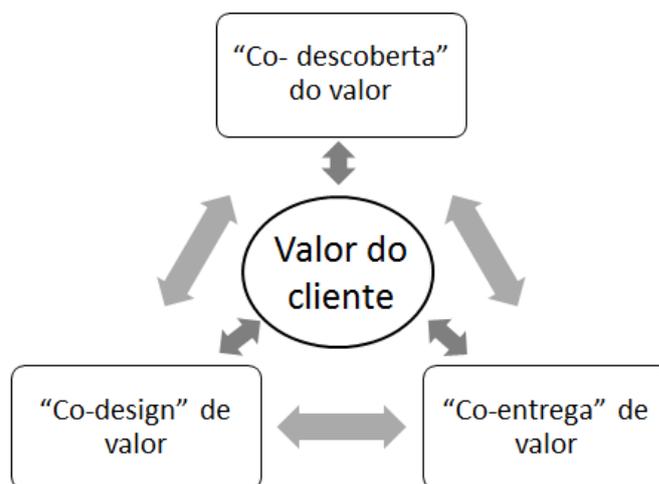


Figura 8: Processos de criação de valor em marketing social
Fonte: Domegan *et al.* (2013, p. 243).

O modelo inicia com o processo de descoberta e exploração de novos tipos de valor, sendo esta descoberta proveniente do diálogo, da interação mútua da comunidade com os profissionais de marketing social, de maneira a construir significados compartilhados e obter insights, bem como a definir coletivamente os problemas sociais. Por esta perspectiva, a pesquisa é realizada com as pessoas e não apenas buscando informações sobre as pessoas.

O modelo também pressupõe o *design* de valor feito conjuntamente, sendo que esta etapa traduz as informações obtidas no processo de descoberta, convertendo-as em ofertas projetadas conjuntamente.

Por fim, são considerados os processos de entrega de valor, também de maneira conjunta, na qual se pretende focar na colaboração e cooperação, ao invés de entregar uma solução pronta para determinada comunidade.

Quanto aos desafios da adoção da cocriação de valor para o marketing social, os autores destacam algumas questões:

Do ponto de vista ideológico das abordagens, sugere-se que é raro identificar situações em que todos os elementos do modelo se fazem presentes na mesma medida; que existem riscos envolvidos em deixar que uma comunidade decida adotar determinada abordagem (que especialistas acreditam que seja equivocada ou ineficaz); que a participação de membros de uma comunidade pode levar ao desenvolvimento de programas mais voltados aos interesses próprios ou de pequenos grupos, diferente do que seria feito por especialistas; que algumas pessoas poderiam interpretar que a cocriação sugere que os profissionais de marketing social não mais precisam desempenhar o papel para o qual são pagos e; que fato de se recorrer a pessoas da comunidade para ajudarem pode significar um corte de custos nos programas de marketing social.

Em relação à integralidade explicativa, segundo Domegan *et al.* (2013), a cocriação aponta para processos discursivos e colaborativos, situados em nível individual, enquanto o marketing social sugere programas voltados para o bem estar da coletividade. Os autores ainda despertam a atenção para uma possível dependência dos profissionais em relação à comunidade para executar programas, especialmente porque nada garante o envolvimento em longo prazo de pessoas da comunidade, as quais, na maioria dos casos, são voluntárias nos programas.

Por fim, no que concerne à conformidade ética entre o marketing social e a teoria da cocriação de valor, Domegan *et al.* (2013) argumentam que, a cocriação pressupõe que pessoas tradicionalmente excluídas dos processos decisórios (menos qualificadas, normalmente,) passem a pensar os problemas e propor soluções para os mesmos, o que vai ao encontro da abordagem que prevê que o conhecimento representa uma fonte de poder e que, portanto, pessoas com conhecimento mais formal acerca de determinados problemas teriam, talvez, melhores condições para promover seu enfrentamento. Além disso, os autores consideram possivelmente inoportuna a preocupação exagerada com questões locais, em detrimento das preocupações com problemas que abrangem maiores parcelas da população.

Diante das considerações apresentadas, Domegan *et al.* (2013) defendem que muitos dos elementos da cocriação de valor fazem sentido para o marketing social, mas que o assunto ainda precisa de maiores discussões e aprofundamentos. Os autores concluem que estão otimistas que a cocriação de valor tem potencial para “fornecer o foco e a energia para o processo de mudança social” proposto pelo marketing social.

2.9.5 Estudo de Russell-Bennett, Wood e Previte – 2013

Russell-Bennett, Wood e Previte (2013) trouxeram reflexões acerca da utilização da teoria do marketing de serviços para o campo do marketing social. Baseados em autores como Vargo e Lusch, (2012) e Gronroos (2013), assumem que o valor é criado e não entregue.

Os autores apresentam algumas considerações acerca das abordagens dominantes do marketing social (*upstream* e *downstream*). A primeira abordagem é mais voltada à concepção de políticas públicas e à ideia de provocar influência na mídia, em ativistas comunitários, empresas, figuras da mídia, etc., como forma de alcançar os objetivos do marketing social. Já a segunda abordagem se mostra mais propensa a atuar junto ao próprio público-alvo, muitas vezes, responsabilizando-o pela alteração comportamental. A partir dessas considerações, Russell-Bennett, Wood e Previte (2013) se posicionam favoravelmente à

abordagem *midstream*, que pressupõe que a experiência de serviços, os empregados do setor de serviços, a qualidade do atendimento prestado e o papel ativo do público-alvo na criação de valor possuem condições para influenciar e apoiar os objetivos de mudança de comportamento individual.

Russell-Bennett, Wood e Previte (2013), para justificar sua abordagem, defendem que a teoria de marketing de serviços é ainda relativamente inexplorada em relação ao marketing social e que a mesma tem potencial de contribuição para o campo. Este pensamento de serviços, segundo eles, é posicionado como uma abordagem de fluxo médio (*midstream*), que é a menos aplicada e discutida das três abordagens.

Os autores distinguem dois conjuntos de atores que envolvidos com a criação da mudança de comportamento: os *enactors*¹⁹ e os influenciadores. Os *enactors* são pessoas ou entidades diretamente envolvidas no processo de mudança de comportamento. Já os influenciadores são pessoas ou entidades que indiretamente afetam a mudança de comportamento a partir da persuasão e liderança de opinião.

Ao estudarem a abordagem de serviços para o marketing social, Russell-Bennett, Wood e Previte (2013) propõem, de fato, um alinhamento com a abordagem *midstream*, sendo que a teoria de serviços seria responsável pela interface entre as perspectivas *upstream* e *downstream*, especialmente por meio da atuação das pessoas de contato com o público-alvo.

Na perspectiva de Russell-Bennett, Wood e Previte (2013), os programas de marketing social iriam se beneficiar com a utilização de princípios do marketing de serviços, como a seguir:

- 1) Colocar a experiência de serviço como elemento central, pois uma experiência positiva de serviço é essencial para sustentar o comportamento desejado;

¹⁹ A tradução de *enactor* que mais se aproxima do conteúdo do artigo sugere que este seja o indivíduo que “desempenha o papel de”. Como não foi possível traduzi-la em uma única palavra, especialmente em um adjetivo, optou-se por utilizá-la no idioma original.

- 2) O funcionário de serviço deve ser visto como uma interface crítica para os resultados do programa, como um ponto de contato entre a organização e o público-alvo;
- 3) Identificar a qualidade do serviço e o valor para o cliente como impulsionadores do comportamento;
- 4) Encarar o cliente como ativo no processo e não como passivo, uma vez que este é um participante ativo no processo de criação de valor, antes, durante e após o serviço.

Russell-Bennett, Wood e Previte (2013) reconhecem a existência de desafios da lógica de serviços em relação ao marketing social. Enquanto o marketing social pode compartilhar processos semelhantes se comparado com a prestação de serviços comerciais, há uma série de desafios específicos de marketing social que tornam a execução do serviço mais complexas.

Nas considerações finais do artigo e nas sugestões de futuras pesquisas, Russell-Bennett, Wood e Previte (2013) evidenciam que o crescimento do marketing social é dependente da contribuição da teoria e da prática e ressaltam que os estudiosos precisam envolver-se em críticas das atuais teorias e práticas, e que os praticantes necessitam testar estes modelos em ambientes do mundo real para fornecer a evidência que suporte as mudanças na teoria de marketing social. Assim, para os autores, a extensão e a aplicação da teoria de serviços para o marketing social podem enriquecer e impulsionar a disciplina de marketing social para frente. Uma pesquisa adicional é recomendada para avaliar como os princípios de marketing de serviços podem ser aplicados na prática.

Cabe destacar que o trabalho de Russell-Bennett, Wood e Previte (2013) tem um foco em programas de governo e de ONGs, não tratando, entretanto, de programas desenvolvidos por empresas.

2.9.6

Estudo de Zainuddin, Russell-Bennett e Previte – 2013

Zainuddin, Russell-Bennett e Previte (2013) idealizaram um modelo de cocriação de valor, que foi testado, empiricamente, em um contexto de marketing social para a área de saúde preventiva, caso específico da realização de mamografias.

As autoras partem do crescente reconhecimento de que a gestão bem sucedida de doenças crônicas está relacionada com as interações compartilhadas entre o público-alvo e os provedores de saúde, bem como depende da participação ativa do indivíduo (HOLMAN e LORIG, 2000). Tal participação, entendida como o processo de cocriação de valor, ainda não conta com estudos empíricos que expliquem o que o público-alvo sente em relação à ideia de colaborar com os prestadores de cuidados com a saúde nesse processo de cocriação de valor.

Zainuddin, Russell-Bennett e Previte (2013) afirmam que, especificamente em relação ao setor de saúde preventiva, os serviços costumavam ser muito avaliados em função dos fatores técnicos e clínicos. Entretanto, existem razões para acreditar que tais fatores são insuficientes para explicar o comportamento das pessoas, principalmente no que concerne à satisfação e à repetição do comportamento no futuro. Diante disso, a lógica de serviço foi o pensamento teórico que fundamentou este artigo, que teve como objetivo principal apresentar um modelo de criação de valor nos serviços de saúde preventiva, que se estende a investigação de comportamentos preventivos dos clientes, considerando as contribuições de ambos, a organização e o cliente dentro do processo de criação de valor.

Os construtos do modelo levaram em conta: i) recursos organizacionais, representado pelas dimensões de qualidade do serviço, técnica, administrativa e interpessoal; ii) recursos do cliente, representado pelas dimensões direção motivacional, tolerância ao estresse e co-produção. O impacto desses fatores de produção foi examinado à luz do valor funcional e emocional, ambos evidentes no campo do marketing social.

Os serviços de mamografia caracterizaram a questão preventiva de saúde pela qual o modelo teórico foi testado.

Inspiradas em pesquisas anteriores, sendo uma desenvolvida por Zainuddin *et al.* (2011), que definiu dimensões qualitativas de valor (funcional e emocional) no setor de saúde preventiva e outra desenvolvida por Zainuddin (2011), que procurou compreender a criação de valor no setor de saúde preventiva, especialmente por meio da experiência do público com os serviços, Zainuddin, Russell-Bennett e Previte (2013) desenvolverem um estudo quantitativo em caráter de continuação de tais trabalhos.

As autoras se basearam em diversas pesquisas que afirmam que, enquanto o valor funcional procura benefícios individuais e é motivado extrinsecamente, concentrando-se em desempenho e funcionalidade, o valor emocional, de motivação intrínseca, relaciona-se com vários estados afetivos positivos ou negativos.

Por meio de ampla revisão de literatura, Zainuddin, Russell-Bennett e Previte (2013) elaboraram o modelo de criação de valor para serviços de saúde preventiva, no qual as seguintes hipóteses foram testadas:

- ✓ A satisfação terá uma relação significativa positiva com as intenções comportamentais;
- ✓ O valor funcional terá uma relação significativa positiva com a satisfação;
- ✓ O valor emocional terá uma relação significativa positiva com a satisfação;
- ✓ A qualidade administrativa terá uma relação significativa positiva com o valor funcional;
- ✓ A qualidade técnica terá uma relação significativa positiva com o valor funcional;
- ✓ A qualidade do relacionamento interpessoal terá uma relação significativa positiva com o valor emocional;
- ✓ A co-produção terá uma relação significativa positiva com o valor funcional;
- ✓ A direção motivacional terá uma relação significativa positiva com o valor funcional;

- ✓ A tolerância ao estresse terá uma relação significativa positiva com o valor emocional.

A coleta de dados do estudo levou em conta o *BreastScreen*, serviço prestado gratuitamente pelo governo australiano a todos os moradores do local, focado exclusivamente em exames para prevenção do câncer de mama. A população alvo do estudo era composta por mulheres com idade entre 50 e 69 anos, que tivessem feito mamografia pelo menos uma vez que nunca tivessem sido diagnosticadas com câncer de mama. A amostra final foi de 797 mulheres que participaram da pesquisa por e-mail, sendo que a procedência das participantes era de todos os estados da Austrália, com predominância de pessoas caucasianas (97%).

Os dados foram coletados de mulheres que residem em todos os Estados e territórios da Austrália com a maior proporção de entrevistados que residem em Nova Gales do Sul (30,1%), seguido de Queensland (28,6%).

Foi efetuada uma análise fatorial exploratória (com uma parte da amostra) e uma confirmatória (com a outra parte da amostra) e, com exceção das hipóteses H4 e H7, todas as demais foram apoiadas.

Os resultados da pesquisa forneceram evidências que contrariam a noção de que a qualidade técnica é tudo o que importa para garantir que os clientes continuem a utilizar um serviço de saúde, pois foi possível perceber que o cliente da área de saúde é influenciado por fatores técnicos e interpessoais, o que leva à necessidade de uma abordagem holística.

Em relação ao papel do cliente no processo de criação de valor, os resultados indicaram que a direção motivacional e a tolerância ao estresse tiveram uma relação significativa com o valor funcional e emocional, ao passo que a co-criação não apresentou tal relação. Este fator pode ser explicado, segundo Zainuddin, Russell-Bennett e Previte (2013), pelo tipo de serviço analisado, uma vez que as mulheres podem perceber pouco valor em engajarem-se em trocas de serviços na área de saúde, alguns até, de natureza bastante técnica. As autoras ainda consideram, mediante os resultados obtidos, que o valor percebido pode

não ser muito evidente para os casos de serviços que as pessoas preferem evitar, como parece ser o caso de mamografias, preferindo, neste caso, serem receptoras passivas do serviço, destinando poucos recursos cognitivos e esforço ao processo como um todo.

Os resultados do estudo também mostraram que, apesar de o papel do cliente ser importante na criação de valor emocional, que a qualidade do serviço desempenha um papel mais influente. Por fim, os resultados indicaram nas mulheres investigadas a presença de altos níveis de satisfação e intenção de recomendar a mamografia, bem como repetir os exames.

Zainuddin, Russell-Bennett e Previte (2013) apresentam algumas limitações do estudo, como é o caso de ter se baseado em apenas um tipo de serviço, em uma localidade específica e com o público feminino que, tradicionalmente, apresenta histórico mais propício aos cuidados preventivos com a saúde do que o público masculino. Ao final, são apresentadas sugestões para pesquisas posteriores, momento em que se destacou, principalmente, o fato de a pesquisa ter se concentrado na investigação de aspectos emocionais e funcionais da concepção de valor, não tendo, portanto, investigado outros fatores, tais como as questões do altruísmo e do pertencimento social.

2.9.7 Estudo de Zainuddin – 2013

Zainuddin (2013) analisou o impacto dos níveis de experiência na percepção de valor de usuárias de serviços de prevenção ao câncer de mama australianas.

Neste estudo, foram considerados, principalmente, o valor funcional e emocional, anteriormente identificados como os que mais impulsionam a satisfação no âmbito do marketing social do público-alvo (ZAINUDDIN *et al.*, 2011). Adicionalmente, Zainuddin (2013) procurou identificar a existência de diferenças nos níveis de satisfação das pessoas com o serviço em relação à intenção comportamental de utilização futura do serviço.

A lógica de serviço, defendida inicialmente por Vargo e Lusch (2004), norteia este trabalho, uma vez que “muitos comportamentos defendidos pelo marketing social são facilitados pela utilização de serviços” (ZAINUDDIN, 2013) e a abordagem experiencial é, igualmente, um importante elemento do estudo.

Zainuddin (2013), levando em conta a classificação proposta por Kotler e Zaltman (1971), segundo a qual as causas que comumente emergem no marketing social são altruístas, de melhoria social ou de saúde pessoal, elegeu a causa da prevenção à saúde como elemento a ser avaliado neste artigo pelo fato desta i) ser direcionada para o próprio indivíduo, assim como o é o valor funcional e emocional, centrais neste artigo; ii) poder trazer benefícios inicialmente para a pessoa (que teria mais chances de usufruir de boa saúde) e, posteriormente, para a sociedade (uma vez que esse mesmo indivíduo pode continuar a ser um membro ativo da sociedade, evitando, ainda ter que receber tratamentos do sistema de saúde) e iii) depender de um serviço para que o exame seja realizado.

A população-alvo do estudo era formada por mulheres com idade entre 50 e 69 anos, que nunca tivessem sido diagnosticadas com câncer de mama e que tivessem utilizado o serviço de mamografia pelo menos uma vez. Assim, foi realizada uma pesquisa transversal (considerando, portanto, um único período de tempo) *online* com uma amostra de 853 mulheres que se enquadravam nos parâmetros estabelecidos da população. Considerou-se, como base na pesquisa de Dagger e Sweeney (2007), como usuárias novatas, as mulheres que fizeram seu primeiro exame nos últimos seis anos (como a recomendação médica é que o exame seja feito a cada dois anos, neste período, seria possível a pessoa utilizar o serviço outras duas vezes) e como usuárias experientes as mulheres que fizeram seu primeiro exame há mais de seis anos, podendo ter utilizado o serviço mais que três vezes. As escalas utilizadas para medir o valor funcional, emocional, satisfação e intenções comportamentais foram baseadas nos seguintes autores: Sweeney e Soutar, (2001), acerca do valor funcional; Nelson e Byus, (2002), acerca

do valor emocional e Dagger *et al.*, (2007), referindo-se à satisfação e intenções comportamentais.

Os resultados do teste t indicaram diferenças significativas nas percepções das respondentes acerca do valor funcional, evidenciando que as usuárias experientes derivam mais valor funcional do serviço do que as novatas. Além disso, as usuárias novatas indicaram menor satisfação com o serviço e menor intenção de repetir o comportamento do que as usuárias experientes. Zainuddin (2013) reconhece estar contrariando as abordagens que consideram o valor emocional, voltado à experiência e simbólico, mais presente que o valor funcional, ao revelar que o valor funcional, no caso de se estudo, teve impacto maior do que o emocional, tanto para as novatas quanto para as experientes. É possível depreender que o assunto merece mais investigações, uma vez que existem fatores bastante específicos que conferem limitações ao artigo, como é o caso de o mesmo ter sido elaborado por uma abordagem transversal, em um setor específico da saúde, que é o diagnóstico do câncer de mama.

2.9.8 Estudo de Collins - 2014

Collins (2014) discute o marketing social em intervenções em comunidades desfavorecidas, especialmente nos casos em que os programas desenvolvidos de forma colaborativa com os membros dessas comunidades, ou seja, por meio da cocriação. Collins (2014) afirma que o marketing social se sobrepõe, em alguns casos, ao processo de desenvolvimento comunitário, defendendo maior aproximação dessas abordagens, de modo que uma venha a preencher lacunas da outra, especialmente porque o marketing social, quando aplicado a situações em que as barreiras estruturais à mudança de comportamento são elevadas, pode demonstrar-se desarticulado da realidade das comunidades a serem beneficiadas pelos programas (a autora cita o caso do projeto “*five in day*”²⁰, desenvolvido em diversos países, que

²⁰ Para mais detalhes, ver: <http://www.nhs.uk/Livewell/5ADAY/Pages/Why5ADAY.aspx>

incentivava as pessoas a comerem pelo menos cinco porções de frutas e vegetais por dia. Este programa, conforme relatado por entrevistados dos bairros carentes que foram objetos de estudo do artigo, não atingiam seus objetivos em comunidades como a deles, pois não levava em conta a realidade por eles vivida).

Para embasar seus argumentos, a autora analisou o caso do *Primary Care Trust*, programa de combate à bebida desenvolvido em dois bairros carentes localizados na Inglaterra, que foi realizado de maneira colaborativa, por meio de pesquisa, análise dos dados e elaboração projeto de intervenção desenvolvidos conjuntamente com as comunidades. Collins (2014) argumenta que o *Primary Care Trust* é um exemplo extremo de sobreposição entre o marketing social e o desenvolvimento comunitário e defende que as abordagens passem a colaborar entre si.

2.9.9 Estudo de Higuchi e Veiga - 2015

Higuchi e Veiga (2015) analisaram o marketing social na perspectiva da lógica de serviço, pressupondo que, no momento em que o público-alvo integra seus recursos aos recursos da organização que promove uma ação de marketing social, fica caracterizado um processo de cocriação de valor.

De modo a fundamentar suas argumentações, os autores recorreram ao conceito de ecossistema (“sistema de relacionamentos de trocas diretas e indiretas entre os atores envolvidos”, p. 3), às noções sobre quem cria valor e ao conceito de recursos e integração de recursos.

A abordagem de Higuchi e Veiga (2015) para o marketing social é predominantemente voltada à mudança de comportamento como objetivo final.

Visando identificar em que aspectos as premissas da lógica de serviço explicam as mudanças de comportamento advindas do marketing social, foram examinadas todas as premissas da referida lógica, comparando com questões referentes ao marketing social. Das dez premissas que atualmente constituem a lógica de serviço, a análise de Higuchi e Veiga (2015) concluiu que apenas uma delas não se aplica ao caso do marketing social e que todas as demais apresentam concordância entre as áreas.

Higuchi e Veiga (2015) defendem que se deve levar em conta fatores individuais (como atividades executadas para modificar comportamentos e número de interações com outros membros do ecossistema) e sociais (como símbolos e lógica institucional vigente) quando da concepção de programas de marketing social, pois isto poderá fazer com que tais programas melhorem, de fato, o bem-estar e o bem-viver. Os autores propõem, por fim, algumas hipóteses a serem verificadas em pesquisas futuras.

2.9.10

Estudo de Dietrich, Rundle-Thiele, Schuster e Connor - 2016

Observando que o processo de *co-design* de programas de marketing social, orientados ao público-alvo, recebia pouca atenção da literatura se comparado com a elaboração dos programas projetados por especialistas, a pesquisa de Dietrich *et al.* (2016) buscou identificar em que medida um programa co-projetado com o público-alvo seria diferente de um projetado por especialistas, bem como identificar se o programa co-projetado iria diferir entre os segmentos do público-alvo.

Para tanto, no contexto da elaboração de programas para prevenir que o público adolescente (especialmente os que cursam o último ano do ensino fundamental, período em que, de acordo com uma série de estudos, coincide com o envolvimento do adolescente com o álcool) se envolva exageradamente com bebidas alcoólicas, os autores apresentaram os elementos de um programa pré-concebido (Game On: Know Alcohol – GOKA) por especialistas e solicitaram que os estudantes australianos que, por sua idade, faziam parte do público-alvo desse tipo

de programa e, em seguida, pediram aos estudantes que identificassem quais os elementos do programa consideravam mais interessantes e que explicassem as razões de suas escolhas. Os estudantes que participaram da pesquisa foi divididos em três grupos: pessoas que consomem álcool regularmente; pessoas que não consomem álcool e as que consomem esporadicamente (cerca de uma vez por mês). Além disso, foi dada a possibilidade de os participantes da pesquisa identificarem outras atividades, além das propostas inicialmente. A análise de conteúdo identificou os elementos do programa que eram atraentes para todos os segmentos, os que não eram atraentes para nenhum segmento, bem como identificou elementos que interessavam a apenas um ou dois segmentos. Deste modo, constatou-se que o programa elaborado pelos especialistas diferiam consideravelmente do proposto pelo público-alvo. Abordando resumidamente as preferências do público adolescente para a concepção do programa, os meios interativos foram os que receberam as melhores avaliações dos estudantes, seja por meio de jogos *on-line* ou por meio de atividades práticas, enquanto as formas didáticas convencionais de educação foram consideradas menos atraentes por este público.

2.9.11

Síntese da associação do marketing social com a lógica de serviço

Embora seja evidente o interesse da academia por investigar o marketing social em relação à lógica de serviço e até mesmo ao conceito de cocriação de valor, os trabalhos identificados até o momento não evidenciam, de maneira prática, de que modo isto ocorre, principalmente a partir de programas desenvolvidos pelo setor privado.

O Quadro 13 apresenta os principais aspectos de cada um dos artigos apresentados nesta seção.

Quadro 13: Síntese de artigos que relacionam a lógica de serviço e a cocriação de valor ao marketing social.

Autores	Objetivo	Tipo	Objeto do estudo	Se empírico, origem das ações
Russell-Bennett, Previte e Zainuddin – 2009	Propor um modelo de processo de criação de valor em marketing social, específico para a prestação de serviços governamentais.	Teórico	Não se aplica	Não se aplica
Desai - 2009	Avaliar a potencial contribuição do marketing de relacionamento ao campo do marketing social, em especial, no que se refere à cocriação de valor.	Teórico	Não se aplica	Não se aplica
Lefebvre - 2012	Propor uma estrutura conceitual de marketing social transformativo	Teórico	Não se aplica	Não se aplica
Domegan <i>et al.</i> - 2013	Discutir, em uma perspectiva crítica, a potencial contribuição da cocriação de valor ao marketing social, gerando um modelo teórico.	Teórico	Não se aplica	Não se aplica
Russell-Bennett, Wood e Previte – 2013	Explorar a teoria de marketing de serviços em relação à sua provável contribuição ao marketing social.	Teórico	Não se aplica	Não se aplica
Zainuddin, Russell-Bennett e Previte – 2013	Desenvolver um modelo de cocriação de valor em marketing social e testá-lo na a área de saúde preventiva (serviço de mamografias).	Empírico	<i>BreastScreen</i> - serviço de realização de mamografias gratuito, oferecido pelo governo australiano.	Setor público
Zainuddin – 2013	Analisar o impacto dos níveis de experiência do usuário na percepção de valor sobre serviços de prevenção ao câncer de mama.	Empírico	<i>BreastScreen</i> - serviço de realização de mamografias gratuito, oferecido pelo governo australiano.	Setor público
Collins - 2014	Analisar possíveis sobreposições entre o marketing social e o desenvolvimento comunitário (ambos feitos de maneira colaborativa com a população-alvo), por meio de um caso, indicando possível complementaridade entre referidos campos de estudo.	Empírico	<i>Primary Care Trust</i> – programa desenvolvido em dois bairros carentes na Inglaterra para diminuir o consumo de bebidas	Setor público
Higuchi e Veiga - 2015	Analisar o marketing social na perspectiva da lógica de serviço, abordando principalmente a cocriação de valor.	Teórico	Não se aplica	Não se aplica
Dietrich <i>et al.</i> - 2016	Verificar se um programa co-projetado com o público difere de um projetado por especialistas.	Empírico	Programa para desincentivar o uso do álcool por adolescentes	Ambiente escolar

Fonte: Elaborado pela autora

Pela análise dos principais artigos que relacionam a cocriação de valor ao marketing social, não foi identificada nenhuma investigação que tenha investigado tal fenômeno em programas desenvolvidos pela iniciativa privada, permanecendo, portanto, esta lacuna a ser investigada.

Finalizando esta seção, que apresentou os principais trabalhos que relacionaram o marketing social à lógica de serviço e ao conceito de cocriação de valor, cabe citar o pensamento de Glenn Wasek, que, no prefácio do livro intitulado “Marketing Social: Novos Paradigmas”, afirmou que:

O marketing social é inovador, ao pregar o óbvio esquecido, ou seja, políticas, programas e atividades dispostas a fomentar capital social realmente fecundo, dialeticamente transformador, no qual se valorize o envolvimento interpessoal sincero, principalmente, dos agentes sociais responsáveis (FONTES, 2008, p. ix).

Acredita-se que o pensamento de Glenn Wasek, ao preconizar o envolvimento interpessoal dos “agentes sociais responsáveis”, apresenta relação com o que preconiza a cocriação de valor neste campo do marketing social.

2.10 **Questões de pesquisa**

A partir da revisão de literatura apresentada, foi possível identificar que existem aspectos da cocriação de valor relacionada ao marketing social que ainda não foram investigados. Destaca-se, especialmente, alguns elementos apresentados nos estudos que associaram os dois assuntos, como é o caso dos elementos que compõem o modelo de criação de valor de Domegan *et al.* (2013), dentre muitos outros, que, embora tenham sido mencionados em tais trabalhos, ainda não passaram por uma investigação empírica que os valide ou que gere subsídios para possíveis alterações. Assim, de maneira a reunir subsídios que permitam responder à questão central proposta na pesquisa, que é identificar de que modo o público-alvo e os parceiros percebem os programas de marketing social desenvolvidos por uma empresa privada no Brasil em relação ao conceito de cocriação de valor, propõem-se as seguintes questões intermediárias:

- ✓ Quais elementos da lógica de serviço se fazem presentes nos programas de marketing social desenvolvidos por uma empresa no Brasil? Qual o tipo de interação se faz mais presente nesses programas?
- ✓ De que maneira se desenvolvem os processos de descoberta, *design* e entrega de valor em programas de marketing social desenvolvidos por uma empresa no Brasil?
- ✓ Que abordagens e que dimensões de valor têm sido mais exploradas em projetos de marketing social desenvolvidos por uma empresa privada no Brasil?

Diante das questões apresentadas, é possível formular proposições (que respondem provisoriamente aos questionamentos da pesquisa), de modo a compará-las com os resultados obtidos no estudo:

- ✓ **Proposição 1:** É possível identificar diversas características da lógica de serviço nas iniciativas de marketing social desenvolvidas pela iniciativa privada no Brasil.
- ✓ **Proposição 2:** Os processos de descoberta, *design* e entrega de valor de programas de marketing social desenvolvidos por empresas no Brasil ocorrem de forma colaborativa, requerendo fortemente a participação do público-alvo.
- ✓ **Proposição 3:** Há equilíbrio entre a presença das dimensões de valor (funcional, social, emocional e altruísta) em projetos de marketing social desenvolvidos pela iniciativa privada no Brasil.
- ✓ **Proposição 4 (relacionada ao objetivo principal da pesquisa):** O fenômeno da cocriação de valor se faz presente nas iniciativas de marketing social desenvolvidas pela iniciativa privada no Brasil.

3. Metodologia

3.1 Tipo de pesquisa

Retomando o objetivo desta pesquisa, que foi o de identificar, na perspectiva do público-alvo e de organizações parceiras, como a cocriação de valor é abordada nos programas de marketing social desenvolvidos por uma empresa privada no Brasil, emergiu a necessidade de realizar uma pesquisa qualitativa. Para Vieira e Zouain (2006) esse tipo de pesquisa tem como característica o fato de fornecer “descrições ricas e bem fundamentadas (...) e ajuda o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar sua estrutura teórica”. A finalidade desta pesquisa, dado o seu objetivo, é exploratória.

Diante da problemática levantada, o meio de investigação que propiciou a obtenção das respostas foi o estudo de caso que, segundo Bonoma (1985) se trata de “uma descrição de uma situação gerencial”. Yin (2010) afirma que o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. O estudo de caso, segundo o mesmo autor, conta com muitas variáveis de interesse e menor quantidade de fontes de dados, o que o leva a usar múltiplas fontes de evidências e, além disso, “beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise dos dados”.

3.2

Especificações do estudo de caso aplicadas a esta pesquisa

Yin (2010) explica os possíveis tipos de projetos de estudos de caso, evidenciando as potencialidades e limitações de abordagens baseadas em: um único caso (holístico, com somente uma unidade de análise), caso integrado (único caso, porém, com mais de uma unidade de análise), casos múltiplos holísticos e casos múltiplos integrados. No caso da presente pesquisa, foram analisados, em abordagem holística, três casos relacionados a um programa desenvolvido pela Unilever, em parceria com outras organizações. Serão fornecidos mais detalhes no tópico referente à coleta de dados.

O método do caso oferece diversas vantagens, como também apresenta limitações, que são apresentadas no Quadro 14.

Quadro 14: Vantagens e limitações do estudo de caso

Vantagens	Limitações
Permite uma visão do processo ao longo do tempo.	Pouca credibilidade, causada por comportamento inadequado de pesquisadores.
Permite analisar eventos contemporâneos.	Parcialidade do pesquisador
É útil para analisar fenômenos complexos.	Fornecer pouca base para a generalização empírica
É útil para analisar o fenômeno em seu contexto.	Levam muito tempo
Pode ser usado de forma complementar a outros métodos de pesquisa.	Produzem relatórios extensos

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando que o método do caso pode ser alvo de críticas em relação ao seu rigor metodológico, Gibbert, Ruigrok e Wicki (2008) e Yin (2010) indicam que a validade interna, de construto, externa e a confiabilidade são úteis para julgar a qualidade de um projeto de estudo de caso. A seguir cada um desses elementos é explicado.

Validade Interna – refere-se ao fato de o pesquisador fornecer argumentos plausíveis que defendam as conclusões da pesquisa, tratando-se, portanto de um procedimento comum na análise dos dados. Para assegurar a validade interna, três medidas são propostas por Gibbert, Ruigrok e Wicki (2008): i) limpar o quadro de investigação, de modo a demonstrar que x conduz a resultado y e que y não foi causado por uma terceira variável z (espúria); ii) adotar um padrão de

correspondência, ou seja, comparar padrões empiricamente observados com aqueles previstos ou padrões estabelecidos em estudos anteriores e em diferentes contextos; iii) triangular a teoria, verificando os resultados por meio de adoção de múltiplas perspectivas.

Validade Externa – Diferentemente das pesquisas quantitativas, que contam com amostras grandes para promoverem generalizações, os estudos de caso dependem de muitas provas (que podem advir de diferentes fontes) para obterem profundidade e permitirem a generalização analítica (REMENYI *et al.*, 1998). De acordo com Yin (2010), na generalização analítica há um esforço para que os resultados sejam associados a uma teoria mais ampla. Em outras palavras, embora os estudos de caso não permitam generalizações estatísticas, aplicáveis a populações, permitem a referida generalização analítica que, segundo Yin (2010), ocorre quando “uma teoria previamente estabelecida é usada como um padrão, com o qual são comparados os resultados empíricos do estudo e, se dois ou mais casos demonstram apoiar a mesma teoria, a replicação pode ser afirmada”.

Validade de Construto – referente à adequada operacionalização conceitual. A validade de construto pode ser obtida pela elaboração de uma cadeia de provas que permita ao leitor reconstruir o modo como o pesquisador transitou das perguntas às conclusões e pela triangulação, a partir de diferentes fontes de dados e diferentes estratégias de coleta de dados. Yin (2010) sugere que a revisão do relatório pelos informantes-chave é um indicador da validade de construto.

Confiabilidade – refere-se ao registro adequado dos procedimentos, de modo que pesquisadores futuros possam chegar aos mesmos *insights* se utilizarem as mesmas etapas da pesquisa (GIBBERT, RUIGROK e WICKI, 2008). Para assegurar a confiabilidade, é importante atentar para a transparência, a qual pode ser reforçada por uma documentação cuidadosa. Neste caso, o uso de um protocolo detalhado do estudo de caso é importante e útil, pois irá especificar o passo a passo do estudo de caso. Quanto à replicação, o principal mecanismo para assegurá-la é a montagem de um banco de dados de cada estudo de caso, alimentado de maneira mais completa possível, contendo, por

exemplo, anotações do estudo, documentos e narrativas recolhidas durante sua realização. Vale ressaltar que tal banco de dados necessita ser bem organizado, de modo a facilitar a replicação.

Gibbert, Ruigrok e Wicki (2008) ressaltam também que “os três tipos de validade não são independentes um do outro”, pois... “existe uma relação hierárquica de tipos de validade, com a validade interna e de construto atuando como uma *conditio sine qua non* para validade externa”.

No caso desta pesquisa, conforme foi mencionado anteriormente, foram analisados três casos de maneira holística. Yin (2010), embora admita que um estudo de caso único, se bem feito, possa ser relevante, defende que a realização de um estudo de casos múltiplos é preferível. A seguir serão apresentados, detalhadamente, os procedimentos empregados para a coleta de dados dos casos selecionados.

3.3 Coleta de dados

Yin (2010) indica a existência de três princípios relevantes para uma boa coleta de dados. São eles:

- ✓ **Uso de múltiplas fontes de evidência e o conceito de triangulação de fontes:** Considera-se que usar mais de uma fonte de evidência pode tornar o estudo mais robusto e rico. Segundo Yin (2010), a principal vantagem do uso de múltiplas fontes “é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação”. Ghauri (2006) defende que é desejável que a coleta de dados se valha de múltiplas fontes, como entrevistas, que podem considerar perspectivas de pessoas em diferentes posições em um fenômeno, documentos, fatos da mídia, entre outros. A triangulação de fontes de evidência refere-se à coleta de dados por meio de métodos diferentes ou até mesmo outro tipo de dados sobre o mesmo fenômeno. De acordo com Ghauri (2006), a triangulação é uma das características marcantes de um estudo de caso e sua principal vantagem resulta na produção de um “retrato mais completo, holístico e contextual do objeto que está

em estudo”. Bonoma (1985) demonstra raciocínio semelhante, ao explicar que o estudo de caso requer várias fontes de evidência, as quais “fornecem uma imagem mais completa” do caso estudado. Parece legítimo considerar que qualquer objeto em estudo, ao ser analisado por meio de múltiplas fontes, terá também seu retrato mais completo. Joia (2006) afirma que quando os estudos de caso são avaliados de acordo com diferentes óticas, possibilitam a elaboração de conclusões consistentes.

- ✓ **Criação de uma base de dados para o estudo de caso:** É importante desenvolver uma base de dados para os estudos de caso e apresentar um relato claro do percurso do estudo de caso e muitos estudos de caso são criticados por não adotarem formalmente tal procedimento. As principais maneiras de construir uma base de dados consistem na elaboração de notas para o estudo (que devem ser de fácil acesso tanto para o pesquisador, quanto para outras pessoas que, eventualmente, queiram utilizá-las no futuro), na documentação adequada, no uso de tabelas e de narrativas que venham a comprovar como o estudo foi desenvolvido.
- ✓ **Manter o encadeamento das evidências:** Este princípio permite a um observador externo percorrer o relatório da pesquisa, do início ao fim, tendo condições de compreender como as conclusões foram desenvolvidas, podendo, ainda, relacionar cada etapa do estudo de caso com as demais.

Nesta pesquisa, cada um dos princípios supracitados foi rigorosamente obedecido, como forma de assegurar uma coleta de dados produtiva.

Além disso, a coleta de dados dos estudos de caso seguiu o protocolo que, segundo Yin (2010) é um documento que contém os instrumentos de coleta de dados, os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas para melhorar as chances de sucesso na condução da pesquisa. O apêndice B apresenta o protocolo de cada estudo de caso. A

Figura 9, a seguir, apresenta os principais elementos investigados nesta pesquisa. A parte central da figura indica a utilização dos critérios de Andreasen (2002) para qualificar as ações. Esta etapa foi feita antes das demais análises, pois, conforme será explicado posteriormente, consistiu em uma atividade necessária à escolha dos casos estudados. À medida em que os dados iam sendo coletados, alguns trechos dessa análise sofreram pequenas alterações (na maioria das vezes essas alterações consistiram em pequenos acréscimos).

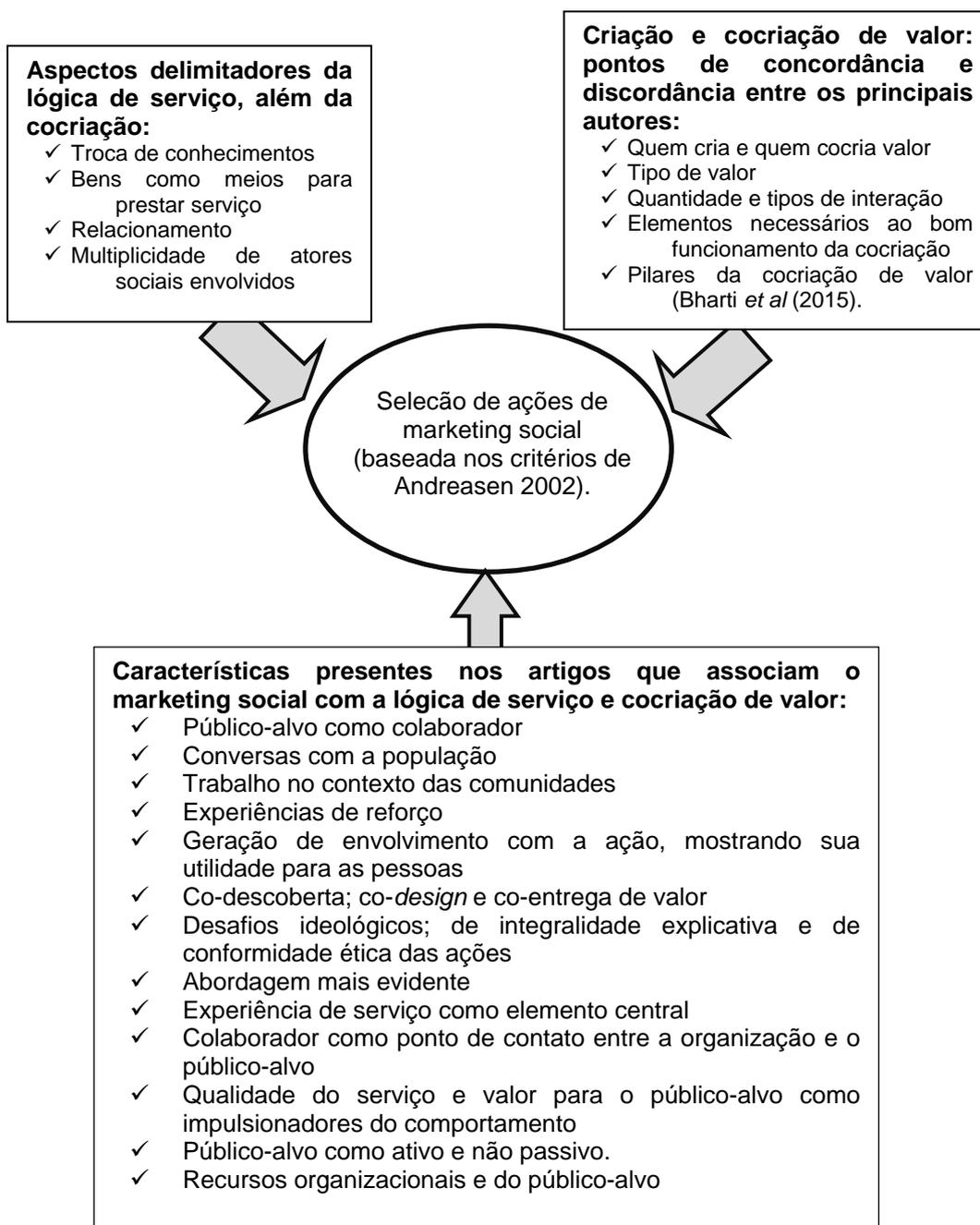


Figura 9: Elementos centrais da pesquisa de campo
Fonte: Elaborado pela autora.

Visando manter o foco nos assuntos mais relevantes, optou-se por elaborar definições constitutivas²¹ e operacionais²² de termos frequentemente utilizados neste trabalho. O Quadro 15 apresenta tais definições, consideradas por Vieira (2006) medidas que tornam a pesquisa qualitativa mais rigorosa.

Quadro 15: Definições constitutivas e operacionais da pesquisa

Termo	Definição constitutiva	Definição operacional*
Interação	Processo dialógico que pode ser visto como o contato mental, físico ou virtual entre empresa e cliente (GRÖNROOS e VOIMA, 2013).	Operacionalizada nesta pesquisa por meio da identificação de elementos como: - Informações verbais (textuais) e não verbais (gestuais), coletadas por meio de entrevistas e observações.
Interação direta	Interação caracterizada por processos ativos e dialógicos, nos quais os recursos das empresas e dos clientes interagem. Nesse tipo de interação, os processos são simultâneos e interligados e este constitui o único jeito de ocorrer cocriação de valor (GRÖNROOS e VOIMA, 2013).	Operacionalizada nesta pesquisa por meio da identificação de elementos como: - Contato direto entre os agentes envolvidos no processo (empresa, público-alvo e intermediários). Diferente da maioria das interações indiretas, as interações diretas possuem caráter predominantemente síncrono.
Interação indireta	Refere-se a situações em que o cliente usa ou consome <i>outputs</i> de processos da empresa (como um produto fornecido por uma empresa) e, assim, interage com este recurso (GRÖNROOS e VOIMA, 2013).	Operacionalizada nesta pesquisa por meio da identificação de elementos como: - O contato do público-alvo com elementos dos projetos de maneira não simultânea e mediada (ex.: contato do público com cartilhas dos projetos). - Tipo de interações (diretas ou indiretas) mais comum nas situações típicas das iniciativas estudadas.
Valor de uso	Valor determinado por um processo contínuo, que envolve e “ênfatisa as experiências do cliente” requerendo que este utilize o produto ao longo do tempo (GRÖNROOS e VOIMA, 2013, p. 135).	Operacionalizada nesta pesquisa por meio da identificação de elementos como: - Adesão ou não do público às ações propostas em cada iniciativa. - Percepção do público acerca dos motivos pelos quais participaram ou não das ações.
Cocriação de valor	- Situação caracterizada pela co-produção e pela geração de valor de uso (Ranjan e Read, 2014). - Cocriação de valor é uma função da interação (Gronroos e Voima, 2013).	Operacionalizada nesta pesquisa por meio da identificação de elementos como: - Existência de diálogo; acesso; avaliação de risco e transparência (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004). - Existência de interações, compartilhamento de conhecimentos e equidade (referentes à dimensão co-produção), bem como experiência, relacionamento e personalização (referentes à dimensão geração do valor de uso (RANJAN e READ, 2014).

Fonte: Elaborado pela autora

²¹ Definição constitutiva “refere-se ao conceito dado por algum autor para o termo a ser utilizado” (VIEIRA, 2006, p. 19).

²² Definição operacional “refere-se a como determinado termo será identificado, verificado ou medido”, devendo, portanto, “representar a operacionalização da definição constitutiva” (VIEIRA, 2006, p. 19).

A seguir são detalhados os casos analisados. Cabe ressaltar que a escolha das iniciativas estudadas foi embasada nos seguintes critérios:

- i) Oferecer indicativos de mudança de comportamento;
- ii) Envolver assuntos de reconhecida relevância para a sociedade;
- iii) Ter considerável abrangência, uma vez que atendem e mobilizam um grande número de pessoas;
- iv) Ser provenientes de organizações que oferecem riqueza de informações documentais divulgadas em fontes de livre acesso.

Em relação a este último critério, Patton (1990), sugere que a seleção dos casos deve levar em conta a riqueza de informações, pois este é um importante fator para que a pesquisa seja considerada viável.

3.3.1

Projeto *SunLight*

O projeto *Sunlight*, desenvolvido pela Unilever, possui várias iniciativas, as quais, por sua vez, possuem parceiros específicos. Além de a empresa oferecer apoio financeiro às causas em questão, é nítida, em algumas dessas iniciativas, a tentativa de promoção de algum tipo de mudança de comportamento nas pessoas atingidas por elas. Diante do exposto, foram investigadas as seguintes ações vinculadas ao projeto *SunLight*:

- ✓ “Rumo certo para os Resíduos” que, em parceria como o Grupo Pão de Açúcar, busca destinar adequadamente resíduos sólidos;
- ✓ “Mudando hábitos de higiene”, que visa estimular o hábito de lavar as mãos, como forma de evitar doenças em parceria com a ONG Pastoral da Criança e com o Ministério da Saúde;
- ✓ “Ame seu Coração”, que visa incentivar atitudes que contribuam para a boa saúde cardíaca, tendo como parceiros o Hospital do Coração e o Instituto do Coração.

Conforme mencionado anteriormente, no momento da escolha dos casos estudados, cada uma dessas iniciativas foi analisada à luz dos critérios indicados por Andreasen (2002) para identificar se uma ação deve ou não ser classificada como marketing social. Embora esta análise seja considerada uma etapa da seleção dos casos propriamente dita, a mesma é apresentada somente no capítulo 5 (no qual constam os resultados da pesquisa), antecedendo, em cada iniciativa investigada, a análise dos elementos da cocriação de valor. Pode-se afirmar, portanto, que o objetivo final desta parte da análise foi tão somente evidenciar os aspectos mais relevantes das iniciativas estudadas em relação à teoria do marketing social, embasando a exploração dos elementos da cocriação de valor, que constitui o principal interesse desta pesquisa.

Além da investigação documental (que conta com diversas evidências em sites) e da busca em arquivos disponibilizados por algumas das organizações envolvidas com o projeto, foram realizadas entrevistas com pessoas pertencentes ao público-alvo e também colaboradores de tais iniciativas²³, com vistas a obter a perspectiva destes acerca dos resultados advindos das iniciativas estudadas e também seu relato acerca do modo como a cocriação de valor é percebida.

O Quadro 16 apresenta os principais métodos de coleta de dados empregados para pesquisar cada iniciativa.

Quadro 16: Métodos para coleta de dados

Iniciativa	Método 1	Método 3	Método 3
Mudando hábitos	Pesquisa documental (advinda de materiais de sites, etc.) e busca de registros em arquivos dos parceiros (coordenadores de paróquia e de diocese).	Entrevistas (público-alvo e voluntários da Pastoral da Criança)	Observação
Rumo certo para os Resíduos	Pesquisa documental (advinda de materiais de sites, etc.)	Entrevistas (público-alvo) e colaboradores de cooperativas.	Observação
Ame seu Coração	Pesquisa documental (advinda de materiais de sites, etc.) e busca de registros em arquivos	Entrevistas (público-alvo e alguns colaboradores do projeto)	—

Fonte: Elaborado pela autora.

²³ As entrevistas foram realizadas de setembro de 2015 a abril de 2016, sendo a maior parte das entrevistas concentrada nos meses de outubro e novembro de 2015.

No caso das entrevistas feitas pessoalmente (principalmente com o público-alvo das ações), foi fornecido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice D), de modo a assegurar que todos os entrevistados estivessem cientes da voluntariedade de sua participação, bem como dos demais aspectos éticos envolvidos com a pesquisa.

Yin (2010) apresenta um quadro resumo das práticas que conferem rigor ao estudo de caso, as quais foram descritas anteriormente. O Quadro 17 apresenta uma adaptação do referido quadro, acrescentando as providências cabíveis a esta pesquisa.

Quadro 17: Providências para assegurar rigor ao estudo de caso

Testes de caso	Tática do estudo	Fase da pesquisa na qual a tática ocorre	Aplicação nesta pesquisa
Validade de construto	Usa múltiplas fontes de evidência	Coleta de dados	Documentos; entrevistas com diferentes atores, etc.
	Estabelece encadeamento de evidências	Coleta de dados Composição do relatório	Todas as evidências obtidas foram checadas, mais de uma vez, para garantir que os fatos relevantes foram todos incluídos na análise.
	Tem informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso.		-----
Validade externa	Usa a teoria nos estudos de caso únicos	Projeto de Pesquisa	-----
	Usa a lógica de replicação nos estudos de caso múltiplos	Projeto de Pesquisa	A criação do banco de dados do estudo de caso e a descrição detalhada dos procedimentos asseguram a possibilidade de replicação do estudo.
Confiabilidade	Usa o protocolo do estudo de caso	Coleta de dados	Foi utilizado um protocolo de estudo de caso.
	Desenvolve uma base de dados do estudo de caso	Coleta de dados	Foi formada uma base de dados.
Validade interna	Realização de combinação de padrão; construção de explanação; uso de explanações rivais; uso de modelos lógicos.	Coleta de dados	Padrões teóricos foram comparados com os identificados na pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Yin (2010).

A parte destacada em cinza no quadro 17 diz respeito aos procedimentos que foram adotados nesta pesquisa. Já as demais partes do quadro se encontram tal como apresentado em Yin (2010).

3.3.2

O uso da entrevista para obtenção de dados

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas em pesquisas qualitativas e, segundo Gil (2008), pode ser definida como uma técnica na qual “o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe direciona perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação”, de forma que a entrevista constitui um “diálogo assimétrico”, uma vez que uma das partes dispõe das informações e a outra somente dos questionamentos.

O objetivo central de uma entrevista é obter entendimento profundo do fenômeno que está sendo estudado pelo pesquisador. Trata-se de uma técnica que vem sendo amplamente utilizada em várias áreas do conhecimento sob diferentes paradigmas e é o meio mais utilizado para obtenção de dados nas pesquisas da área de gestão e negócios (REMENYI *et al.*, 1998). A entrevista face-a-face é um meio de coleta de dados bastante utilizado. Nos últimos anos, também se tornou comum a realização de entrevistas via *Skype* ou por computador. No caso desta pesquisa, algumas entrevistas foram realizadas pessoalmente e, somente diante da impossibilidade de um contato pessoal é que se recorreu à realização de entrevistas por outros meios. Assim, alguns dados de entrevistas foram obtidos por e-mail e outros por telefone, conforme se pode verificar no Quadro 19, adiante.

Como toda técnica de coleta de dados, a entrevista face-a-face apresenta vantagens, mas também possui limitações. O Quadro 18 resume as principais vantagens e limitações da entrevista face-a-face.

Quadro 18: Vantagens e limitações da entrevista face-a-face

Vantagens da entrevista	Limitações da entrevista
Permite que sejam observadas posturas e emoções do respondente	Pode ser “contaminada pela opinião do pesquisador”
Permite que sejam abordados assuntos mais complexos	Assume o risco de o respondente dar respostas falsas
A presença do pesquisador pode aumentar o interesse pela pesquisa	Pode não haver utilização das respostas obtidas, o que evidencia falta de preparo do pesquisador
Permite abordar questões diversificadas	A necessidade de sigilo pode impedir a utilização de dados interessantes para a pesquisa
Permite a quebra de algumas barreiras de comunicação entre os envolvidos	O respondente pode querer mostrar “sua melhor face”
Permite a obtenção de dados contextuais	Preocupação das pessoas com sigilo pode impedir a realização de entrevistas
Permite que o pesquisador peça esclarecimentos das questões	Pode requerer recursos financeiros e de tempo substanciais

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Seidman (2006); Cotte e Kistruck (2006); Gil (2008).

Existem diversas recomendações para o bom desenvolvimento de entrevistas nas pesquisas. O Quadro 19, baseado em Seidman (2006), indica os principais aspectos a serem considerados para atingir os melhores resultados com a técnica.

Quadro 19: Aspectos a serem observados quando da condução de entrevistas

Elemento observado	Comentários
Saber ouvir	Mais importante do que saber falar, a entrevista requer que o pesquisador saiba ouvir.
Acompanhar o que diz o participante	O autor destaca a importância de escutar ativamente e avançar a entrevista, tanto quanto possível, a partir da história que o participante começou a compartilhar.
Fazer perguntas quando não se entende o que o respondente informou	Diante da falta de entendimento, seja por falta de clareza ou por ter deixado escapar uma parte da entrevista, o ato de fazer perguntas nesta situação demonstra atenção por parte do pesquisador. Além disso, um detalhe perdido tem potencial para provocar perda de sentido do restante da entrevista. Pedir ao entrevistado para repetir a informação é bom.
Perguntar mais sobre assuntos específicos quando a resposta é insuficiente	Isso confere aprofundamento nas questões quando o pesquisador não está satisfeito como que ouviu.
Explorar ao invés de testar o respondente	Além de tornar a pesquisa mais profunda, a exploração dos fenômenos torna o pesquisador mais próximo do respondente do que se estivesse testando algo.
Fazer perguntas reais	Fazer perguntas para as quais não se sabe a resposta. Em casos em que o pesquisador acredita saber a resposta, é preferível falar o que pensa e confirmar ou não tal pensamento com o entrevistado.
Reconhecer a diferença entre perguntas abertas do tipo “grande tour” e “mini turnê” (p. 69)	Nas perguntas abertas do tipo “grande tour” os entrevistados reconstróem um segmento significativo de uma experiência, enquanto que, nas perguntas do tipo “mini turnê”, o entrevistado deve reconstruir detalhes de um período de tempo mais limitado ou de uma experiência particular).
Acompanhar a entrevista, sem interromper	Ao invés de interromper o respondente para perseguir um ponto interessante da entrevista, o entrevistador pode anotar palavras-chave e segui-la mais tarde. Além disso, é necessário ter cuidado para não gerar um efeito eco, pela mera repetição de perguntas baseadas no que o respondente já falou.
Não interpretar altos e baixos da entrevista como questões pessoais	O fato de um respondente ser muito receptivo em uma entrevista e menos receptivo em outra, não necessariamente reflete alguma insatisfação com as características do pesquisador.
Compartilhar experiências durante a entrevista	Trata-se de um recurso que ajuda a criar um ambiente simpático, mas deve ser utilizado com parcimônia.
Manter os respondentes focados e pedir detalhes concretos	Cabe pedir detalhes concretos da experiência dos participantes antes de explorar atitudes e opiniões sobre isto, de modo a fundamentar as atitudes e opiniões. Os detalhes constituem a experiência. Já as atitudes e opiniões são baseadas nas experiências (p. 73).
Explorar o riso	O riso, muitas vezes, é indicador de ansiedade.
Reconstruir certas memórias ao invés de lembrá-las	Ao invés de perguntar se as pessoas se lembram de algo, pedir para reconstruir certas coisas, pois aumenta as chances de a pessoa se lembrar do ocorrido.
Usar o roteiro da entrevista com cuidado	Nas entrevistas em profundidade, as perguntas vão surgindo de acordo com as respostas e o roteiro serve principalmente para o pesquisador conferir se deixou de fazer alguma pergunta. Não se trata, portanto, de uma estrutura tão rígida quanto à de um questionário.
Tolerar o silêncio	O silêncio pode dar margem para respostas mais completas e não há, além do bom senso, uma recomendação geral de quanto tempo permiti-lo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Seidman (2006).

No caso da iniciativa “Mudando Hábitos”, considerando o tipo de interação que se pode identificar, as entrevistas foram combinadas com a técnica da observação, a ser explicada adiante. Os entrevistados desta iniciativa foram: i) voluntários da Pastoral da Criança, que visitam as famílias; ii) famílias atendidas pela Pastoral da Criança e que foram submetidas às ações da iniciativa “Mudando Hábitos”; iii) coordenadores de Diocese, que respondem por um conjunto de municípios; iv) coordenadores de paróquia, que gerenciam os voluntários de uma paróquia específica; v) coordenador de relações institucionais da Pastoral da Criança, que apresentou um panorama desta iniciativa em nível nacional.

A escolha dos voluntários da Pastoral da Criança e das famílias atendidas se deu pelo critério da conveniência, bem como pela possibilidade oferecida por um município de pesquisar tal iniciativa desde suas etapas iniciais. Assim, foram selecionados para as entrevistas voluntários e famílias de duas pequenas cidades mineiras (tanto aquelas que participaram ativamente das atividades previstas quanto aquelas que não se identificaram com a proposta e que, portanto, não participaram), Rio Pomba e Ubá, sendo que na primeira, a iniciativa foi acompanhada desde o início de sua implementação e na segunda, após a implementação ter sido concluída. Rio Pomba, em termos de distribuição da Pastoral da Criança, pertence à coordenação da Diocese do município de Mariana-MG (que congrega 46 municípios; 6.645 famílias e 8.035 crianças atendidas²⁴). Ubá, por sua vez, pertence à Diocese de Leopoldina (que congrega 34 municípios; 5.495 famílias e 6.437 crianças atendidas). As coordenadoras de ambas as dioceses foram entrevistadas.

²⁴ Tais dados podem sofrer pequenas alterações, em função do número de nascimentos, bem como do número de crianças que completam seis anos e que deixam, portanto, de ser atendidas pela Pastoral da Criança. O mesmo acontece em todas as Dioceses. No caso da Diocese de Mariana, o quantitativo de famílias foi obtido em dezembro de 2014 e, no caso de Ubá, em novembro de 2015.

Quanto à iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, as pessoas foram abordadas nos pontos de coleta de resíduos sólidos e entrevistadas no local, momento em que se observou, também, a atuação dos respondentes durante o processo de separação e acondicionamento dos resíduos sólidos. Além disso, foram entrevistadas pessoas envolvidas com as cooperativas beneficiadas pelo projeto, especialmente as pessoas que trabalham nos pontos de coleta das lojas do Grupo Pão de Açúcar.

Já em relação à iniciativa “Ame seu Coração”, os entrevistados foram identificados por meio de redes sociais e de outros contatos da pesquisadora. Para tanto, foi postado um questionamento no *Facebook*, grupos de amigos e também nos grupos de trabalho da pesquisadora, procurando identificar pessoas que conhecessem a iniciativa ou que estariam dispostas a conhecê-la e conceder, depois de pelo menos dois meses de contato com as informações disponibilizadas no site, uma entrevista.

O Quadro 20 apresenta a relação dos entrevistados por projeto, bem como o modo de obtenção dos dados. Cabe indicar que, quando havia mais de uma pessoa exercendo a mesma função (por exemplo, família atendida pela Pastoral da Criança), estas foram numeradas para que, nos resultados, fosse possível identificar a que respondente o trecho da entrevista utilizado estava vinculado. Nos casos em que o entrevistado é único na pesquisa, não houve necessidade de numeração, como é o caso do Coordenador de Relações Institucionais da Pastoral da Criança, dentre outros. Os nomes dos entrevistados foram omitidos com o objetivo de preservar, ao menos em parte, sua identidade.

Quadro 20: Relação dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Cidade	Obtenção dos dados	Vinculado à iniciativa
Coordenadora de Diocese de Mariana – 1	F	Mariana-MG	E-mail	Mudando Hábitos
Coordenadora da Diocese de Leopoldina – 2	F	Tocantins-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Coordenadora de paróquia em Rio Pomba – 1	F	Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Líder (faz visitas às famílias) – 1	F	Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Líder (faz visitas às famílias) – 2	F	Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Líder (faz visitas às famílias) – 3	M	Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Líder (faz visitas às famílias) – 4	F	Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Líder (faz visitas às famílias) – 5	F	Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Líder (faz visitas às famílias) – 6	F	Ubá-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Coordenadora de paróquia em Ubá – 2	F	Ubá-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Coordenador de Relações Institucionais da Pastoral da Criança	M	Curitiba-PR	E-mail	Mudando Hábitos
Coordenadora de saúde do município de Rio Pomba	F	Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Família atendida – 1		Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Família atendida – 2		Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Família atendida – 3		Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Família atendida – 4		Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Família atendida – 5		Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Família atendida – 6		Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Família atendida – 7		Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Família atendida – 8		Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Família atendida – 9		Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Família atendida – 10		Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Mudando Hábitos
Total de entrevistados da iniciativa “Mudando Hábitos”				22
Cardiologista que desempenha o papel de Dr. Coração no site	M	São Paulo-SP	E-mail	Ame seu Coração
Representante do Hospital do Coração	M	São Paulo-SP	Telefone	Ame seu Coração
Representante do Instituto do Coração	F	São Paulo-SP	E-mail	Ame seu Coração
Cardiologista 1	M	Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Ame seu Coração

Cardiologista 2	M	Juiz de Fora-MG	Entrevista pessoal	Ame seu Coração
Cardiologista 3	F	Belo Horizonte	E-mail	Ame seu Coração
Cardiologista 4	M	Ubá-MG	Entrevista pessoal	Ame seu Coração
Representante da empresa que elaborou, inicialmente, a iniciativa Ame seu Coração	F	São Paulo-SP	Telefone e e-mail	Ame seu Coração
Representante da empresa que cuida da gestão da iniciativa Ame seu Coração	F	São Paulo-SP	Telefone e e-mail	Ame seu Coração
Público-alvo da iniciativa Ame seu Coração – 1	F	Ubá-MG	Entrevista pessoal	Ame seu Coração
Público-alvo da iniciativa Ame seu Coração – 2	F	Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Ame seu Coração
Público-alvo da iniciativa Ame seu Coração – 3	F	Rio Pomba-MG	Entrevista pessoal	Ame seu Coração
Profissional da área de alimentos e nutrição	F	Campinas-SP	Entrevista pessoal	Ame seu Coração
Profissional da área de nutrição	F	Viçosa-MG	E-mail	Ame seu Coração
Total de entrevistados da iniciativa “Ame seu Coração”				14
Membro de cooperativa de reciclagem	F	Rio de Janeiro-RJ	Entrevista pessoal	Rumo certo para Resíduos
Líder de cooperativa de reciclagem	M	Rio de Janeiro-RJ	Entrevista pessoal	Rumo certo para Resíduos
Consumidor exposto ao projeto de destinação dos resíduos – 1	M	Rio de Janeiro-RJ	Entrevista pessoal	Rumo certo para Resíduos
Consumidor exposto ao projeto de destinação dos resíduos – 2	F	Rio de Janeiro-RJ	Entrevista pessoal	Rumo certo para Resíduos
Total de entrevistados da iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”				4
Total de entrevistados			40	

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à quantidade de entrevistados por iniciativa, cabe indicar que a iniciativa “Mudando Hábitos”, por ter mais interações diretas e bastante individualizadas, contou com mais opiniões do público-alvo do que as demais iniciativas, que, por sua vez, ainda que com poucos entrevistados, apresentaram alguns indícios de saturação das respostas. Isto se deu especialmente com a iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, dada a simplicidade de se executar as ações pretendidas, adicionando-se a isso o fato que esta iniciativa foi a que mais disponibilizou materiais para consulta pública e a dificuldade para se obter

entrevistas, uma vez que o local foi visitado diversas vezes (5 vezes especificamente) e, na maioria das visitas, não era possível abordar nenhum potencial entrevistado, pois ninguém estava utilizando o Ponto de Entrega Voluntária - PEV no momento das visitas (nestas visitas, o prazo médio de permanência no local era de 4 1/2 horas diárias). Ainda com a finalidade de esclarecer, cabe mencionar que a entrevista com as famílias atendidas pela Pastoral da Criança foi realizada com as pessoas que estivessem disponíveis no momento da visita, havendo casos em que a família toda participou, por isso não foi indicado o gênero do(s) entrevistado(s) no Quadro 19.

As entrevistas presenciais, em sua maioria, foram gravadas e transcritas posteriormente para análise. Apenas cinco dos entrevistados (sendo três pertencentes ao grupo das famílias atendidas pela Pastoral da Criança, uma atendente do ponto de entrega de resíduos e uma pessoa que entregava os resíduos no ponto de entrega) não permitiram que a conversa fosse gravada, por se sentirem mais à vontade sem o uso do gravador. Nesses casos, a pesquisadora utilizou um diário de campo durante o processo de entrevista.

3.3.3

O uso da técnica da observação para obtenção de dados

A técnica da observação tem sido utilizada na área de administração, normalmente combinada com outras técnicas de coleta de dados, como a entrevista, por exemplo, permitindo ao pesquisador acompanhar certos fenômenos em tempo real (FERREIRA; TORRECILHA; MACHADO, 2012; GODOY, 1995; YIN, 2015). Isto faz com que a observação seja bastante utilizada em estudos de caso, uma vez que estes frequentemente investigam situações no momento em que elas ocorrem.

Shah (2006) menciona uma vantagem da observação que foi particularmente interessante para a presente pesquisa: é uma oportunidade de o pesquisador se familiarizar com o ambiente, bem como conhecer pessoas a serem entrevistadas. Yin (2015) explica que a evidência obtida por meio da observação traz informações adicionais sobre o assunto estudado, fato que reforça a possibilidade de combinação desta técnica com outras técnicas de coleta de dados.

Em relação à participação do pesquisador no processo de observação, é possível mencionar a observação participante e a não participante. Na observação participante, o observador “se coloca na posição dos outros elementos envolvidos no fenômeno em questão”, tornando-se parte da situação observada (GODOY, 1995), enquanto que, na observação não participante, o pesquisador é atua como um espectador, de modo que não interage com o que está sendo observado. Godoy (1995) esclarece, entretanto, que mesmo em uma observação não participante, é sempre importante estimular um “relacionamento agradável e de confiança entre o observador e observado”. No caso da observação participante, Ferreira *et al.* (2012) explicam que há diferentes tipos de participação, pois, em alguns casos, o pesquisador assiste e, em outros, age na situação observada.

No caso da presente pesquisa, a observação é considerada não participante, uma vez que o que se fez foi apenas observar os fatos (principalmente na iniciativa “Mudando Hábitos”, que envolveu a observação das reuniões da Pastoral da Criança com as famílias atendidas e também a observação do comportamento das famílias quando as mesmas foram visitadas para as entrevistas), sendo que as interações com os envolvidos ocorreram apenas para cultivar um relacionamento agradável, sem, contudo, tomar atitudes para que a implementação dos projetos ocorresse de modo diferente do que o grupo faria sem a presença do pesquisador.

Segundo Ferreira *et al.* (2012), a observação também pode ser classificada quanto aos meios utilizados, podendo ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. Na observação estruturada, o pesquisador se embasa em um roteiro; na não estruturada este roteiro inexistente, implicando que o pesquisador definirá o que é mais significativo na observação; já a observação semiestruturada, há alguns aspectos a serem observados, contudo, é um tipo de observação que oferece espaço para novas descobertas que estejam além do escopo pré-estabelecido.

Especificamente nesta pesquisa, havia uma lista de fatores que foram observados, porém, não se tratou de uma lista rígida. Desse modo, a observação foi semiestruturada. A iniciativa “Mudando Hábitos”, envolve uma cartilha a ser distribuída às famílias e há um conjunto de orientações fornecidas aos coordenadores da Pastoral da Criança (por exemplo, ao iniciar a implementação do projeto, deve-se, primeiramente, carimbar as mãos das crianças, para que depois as ensine a lavar), de modo que estas orientações e as tarefas indicadas na cartilha compuseram a lista prévia de elementos observados durante a condução das reuniões pelo coordenador da Pastoral da Criança e pela interação dos voluntários que visitam as casas. Já no caso da iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, a observação procurou perceber se as pessoas apresentavam dificuldades em depositar os resíduos nos locais indicados, se a prática já vem ocorrendo naturalmente, bem como permitiu identificar pessoas a serem entrevistadas, pois alguns consumidores foram abordados no momento em que estavam depositando os resíduos nos locais indicados pelas empresas envolvidas. Conforme explicitado no Quadro 16, não houve etapa de observação na iniciativa “Ame seu Coração”.

Godoy (1995) adverte que, embora a diversidade de dados seja ampla quando se observa um fenômeno, é importante ter em mente quais os focos de interesse da pesquisa, de modo a evitar sobrecarga de dados sem utilidade para a pesquisa.

Para Yin (2015), as observações podem ser formais ou informais. Nas observações formais, como ocorre ao observar uma reunião, por exemplo, é possível constatar a ocorrência de determinados comportamentos. Este tipo de observação costuma ser expresso no protocolo do estudo de caso e, no caso da presente pesquisa, os aspectos relacionados à cartilha da iniciativa “Mudando Hábitos” e às orientações aos coordenadores da Pastoral da Criança, constituíram uma base formalizada para a observação. Já a observação informal pode ocorrer, por exemplo, enquanto se espera para fazer uma entrevista, por exemplo.

Nesta pesquisa, durante as visitas às famílias (em “Mudando Hábitos”) e durante a conversa com os consumidores (em “Rumo certo para os Resíduos”) para realizar as entrevistas, também procurou-se observar questões de interesse da pesquisa.

Considerando que a presença do observador possa levar os indivíduos observados a comportarem-se de maneira distinta, procurou-se adotar uma postura discreta, na tentativa de evitar modificações no comportamento das pessoas.

O registro das observações foi feito por meio de anotações (diário de campo) e, quando permitido pelos entrevistados, por gravações e fotografias.

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados tomou por base as proposições teóricas nas quais o estudo se fundamenta (estratégia geral). De acordo com Yin (2010), esta é a estratégia de análise preferida por pesquisadores que desenvolvem estudos de caso. A análise qualitativa seguiu princípios de categorização das variáveis de interesse da pesquisa (criação e cocriação de valor; aspectos delimitadores da lógica de serviço que estão além da cocriação de valor e elementos mencionados nos artigos que associam o marketing social com a lógica de serviço), pelo método da Análise de Conteúdo-AC. A Figura 9 e os protocolos dos estudos de caso trazem informações mais detalhadas sobre as variáveis de interesse do estudo.

Deste modo, na apresentação dos resultados da pesquisa, cada elemento apresentado na Figura 9 foi abordado individualmente e este procedimento foi feito para as três iniciativas estudadas.

De acordo com Franco (2012), a AC consiste em uma busca descritiva, analítica e interpretativa do sentido atribuído às mensagens verbais ou simbólicas. A mesma autora sugere que as descobertas na AC necessitam ter relevância teórica, de modo que informações puramente descritivas serão de pouco valor se não forem relacionadas com outros atributos. A sequência seguida para a realização da análise foi a proposta por Bardin (1977), que indica a necessidade de uma pré-análise, seguida da exploração do material e do tratamento, inferência e interpretação dos resultados.

A sequência seguida para a realização da análise foi a proposta por Bardin (1977), que indica a necessidade de uma pré-análise, seguida da exploração do material e do tratamento, inferência e interpretação dos resultados.

Na pré-análise, o objetivo foi obter maior familiaridade com os dados. Esta teve curta duração, uma vez que todos os dados foram coletados pela própria pesquisadora e as transcrições das entrevistas também foram feitas, manualmente, pela pesquisadora, de modo que, ao realizar tais trabalhos, a familiaridade é inerente ao processo. Desse modo, na pré-análise, o que foi feito foi uma releitura dos dados, visando identificar critérios para organizá-los da maneira mais inteligível.

Na exploração do material, procurou-se organizar os dados de cada iniciativa, separando-os de acordo com a procedência. Por exemplo, as entrevistas com todos os líderes da Pastoral da Criança compuseram um único arquivo, com vistas a facilitar o acesso aos dados desse público. Além disso, nesta etapa de exploração e tratamento dos dados, procurou-se identificar a que cada trecho de entrevista se referia (cabe lembrar que os roteiros de entrevistas já foram elaborados visando abordar determinados temas), de modo que os arquivos foram formatados utilizando diferentes cores de fontes, sendo que cada cor correspondia a um dos assuntos centrais da pesquisa.

Na etapa destinada à elaboração de inferências e interpretação dos resultados, os dados obtidos pelas diferentes fontes foram comparados com os elementos que nortearam a coleta de dados (advindos da literatura), visando à identificação de aproximações e afastamentos entre teoria e dados empíricos.

3.5

Limitações do método mais evidentes nesta pesquisa

Não existe um método de pesquisa que não possua alguma limitação. O estudo de caso não foge a esta regra e, conforme demonstrado no Quadro 13, algumas de suas limitações se referem à postura do próprio pesquisador, enquanto outras, independente do profissionalismo do mesmo, são inerentes ao método. Além disso, ao utilizar mais de um meio de obtenção de dados, existem também as limitações decorrentes dessa diversidade de meios, como a entrevista e observação.

Assim, uma possível limitação deste estudo refere-se à possibilidade de os participantes dos projetos terem se comportado de maneira diferente do que fariam caso não estivessem sendo observados.

Dada a dificuldade de contato com representantes da Unilever, a pesquisa ressaltou o foco na percepção do público-alvo e de agentes parceiros e, neste caso, a perspectiva da empresa foi assimilada apenas por meio de dados secundários, principalmente no capítulo destinado à descrição dos casos.

Apesar das limitações identificadas, é oportuno recorrer ao pensamento de Ayrosa e Sauerbronn (2006), segundo os quais “a tarefa do pesquisador é eleger a forma mais adequada de ler o fato social e dele extrair sentido”. Desse modo, o estudo de caso foi a abordagem escolhida para esta investigação, uma vez que permitiu que as questões propostas nesta pesquisa fossem investigadas, provavelmente, de maneira superior ao que outros métodos de pesquisa permitiriam.

4. Descrição dos casos

O projeto *SunLight*²⁵, desenvolvido pela Unilever, foi lançado no dia 20 de novembro de 2013 (incorporando tanto iniciativas inéditas quanto iniciativas já apoiadas há mais tempo pela empresa), com o objetivo de atuar em diferentes áreas de interesse da sociedade, com o apoio de diferentes marcas e em parceria com organizações diversas. Seu nome é uma homenagem e alusão ao nome de um dos primeiros sabões cortados em barra, que veio a facilitar os processos de limpeza doméstica²⁶. Sua área de atuação, até o momento, se dá nos seguintes países: África do Sul, Índia, Estados Unidos, Reino Unido, Brasil e Indonésia. O projeto apresenta o seguinte *slogan*: #futuromelhor para as crianças que estão por vir e seu vídeo de abertura²⁷, publicado em 18 de novembro de 2013, explica o que é o projeto *SunLight*, destacando a importância do combate à fome, do uso da água tanto para beber quanto para fins de higienização, da prevenção de doenças e da sustentabilidade, demonstrando, assim, as múltiplas áreas de atuação do projeto, sempre evidenciando a importância da participação das pessoas como apoiadoras das questões por ele levantadas.

²⁵ É importante destacar que a descrição do projeto *SunLight* e das iniciativas a ele pertencentes foram elaboradas com base em material divulgado em sites, especialmente o do próprio projeto, não tendo sido estas informações checadas por meio de outras fontes.

²⁶ William Hesketh Lever, em 1885, criou, em sociedade com seu irmão James, um negócio de produção de sabão, que foi chamado de "Lever Brothers". Tendo por objetivo "tornar a limpeza parte do dia a dia", missão que permanece até hoje, surgiu a ideia de cortar o sabão em barras, pois, anteriormente, as donas de casas precisavam cortar suas próprias barras de sabão a partir de grandes blocos. Os mesmos empreendedores também criaram o primeiro detergente líquido, também de acordo com a proposta de facilitar os processos de limpeza cotidianos. Para saber mais sobre a origem do nome do projeto, ver: <https://futuromelhor.unilever.com.br/stories/376475/Fazendo-da-Limpeza-Parte-do-dia-a-dia.aspx>

²⁷ Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=LLKvUVPCRTc#t=45>

Ao entrar no site²⁸ do projeto, uma das informações mais visíveis é a do número de “atos de *SunLight*”, ou seja, de ações desenvolvidas pelas pessoas para contribuir com o desenvolvimento do projeto. Assim, ao clicar na aba “atos de *SunLight*”, aparece uma explicação de como a pessoa pode colaborar, começando por explorar o site, assistindo e compartilhando vídeos e identificando as possibilidades mais inspiradoras de contribuição. Assim, cada vez que o consumidor clica em “agir agora” e desenvolve a ação solicitada, como compartilhar um vídeo, por exemplo, aparece uma mensagem com a contabilização dos atos de *SunLight*, com um agradecimento, conforme apresentado na Figura 10. Cabe ressaltar que, aparentemente, tal contagem ocorre todas as vezes que o visitante clica em determinados *links* do site, ou seja, mesmo que uma pessoa tenha clicado para ler uma informação ou assistir um vídeo, se ela clicar nos mesmos *links* novamente, o site irá computar novos acessos, independentemente de aquele usuário já ter tido seus atos contabilizados anteriormente.

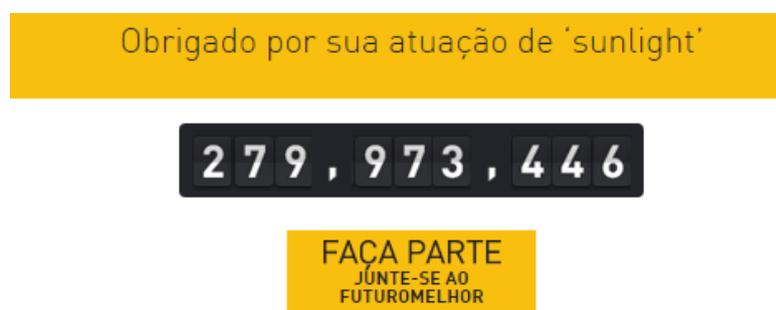


Figura 10: Contabilização dos atos de “*SunLight*”.
Fonte: Elaborado pela autora

²⁸ Para mais detalhes, ver: <https://futuromelhor.unilever.com.br/>

O Quadro 21 resume as principais iniciativas relacionadas ao *SunLight*, indicando seus objetivos, marcas relacionadas e parceiros, quando existem. Após o resumo apresentado no Quadro 21, é feita uma apresentação mais detalhada das iniciativas “Mudando Hábitos”, que incentiva as pessoas a lavarem suas mãos corretamente, “Rumo Certo para os Resíduos”, que procura destinar adequadamente embalagens, estimulando a prática da coleta seletiva e “Ame seu Coração”, que estimula as pessoas a terem mais cuidados com a saúde cardíaca. Estas três iniciativas compõem, conforme evidenciado no capítulo metodológico, o *corpus* analisado neste trabalho, na perspectiva do público-alvo e de alguns parceiros.

Quadro 21: Resumo das iniciativas vinculadas ao *SunLight*

Iniciativa	Objetivo	Marcas envolvidas	Parceiros
Relacionados com a sustentabilidade			
Ser sustentável é mais fácil do que podemos imaginar	Entender como as famílias brasileiras lidam com a sustentabilidade no dia a dia	Unilever	Não há
O amaciante é o segredo para economizar água e energia!	Ajudar na identificação da dosagem adequada de amaciante	Unilever	Não há
Dia mundial sem carro: deixe seu carro em casa!	Comemorado no dia 22 de setembro, o principal objetivo dessa data é estimular uma reflexão sobre o uso o excessivo do automóvel.	Unilever	Não há
Um ingrediente e cinco formas diferentes de utilizá-lo	Ajudar as pessoas a reduzirem a quantidade de alimentos jogados fora no dia a dia	Unilever	Não há
Além de evitar o desperdício, utilizar sobras é nutritivo.	Incentivar a elaboração de pratos com sobras de refeições	Unilever	Não há
Desafio <i>SunLight</i>	Incentiva as famílias a viverem de forma sustentável, economizando água e diminuindo o desperdício.	Unilever	Não há
Ligue os pontos e aprenda mais sobre certificações	Por meio de um jogo de ligar os pontos, incentivar a escolha, por parte das famílias, de produtos alimentícios certificados.	Unilever	Não há
Rumo certo para os resíduos	Manter estações de reciclagem em mais de 120 lojas do Grupo Pão de Açúcar para a adequada destinação e tratamento adequado de resíduos no Brasil	Unilever	Grupo Pão de Açúcar
O Chunkinator: transformando sorvete em energia	O equipamento é um reator de flutuação anaeróbica que transforma os resíduos da fabricação do sorvete Ben & Jerry's em energia, reduzindo a demanda energética da fábrica.	Bem e Jerry's	Não há
Do grão à mordida	Tornar o cultivo do cacau mais sustentável. A marca só adquire cacau certificado pela Rainforest Alliance.	Magnun	Rainforest Alliance
O que comemos pode alimentar o mundo	Auxiliar produtores rurais na implementação de mecanismos e técnicas mais sustentáveis de produção.	Knor	Não há

Relacionados com a higiene e saneamento básico			
- "Vim para UNICEF" - Melhor nível de saneamento básico	Conscientizar as autoridades locais de determinadas regiões do Brasil da falta de banheiros e das precárias condições de saneamento em geral	Unilever	UNICEF Google
- Mudando hábitos - Lavar as mãos corretamente para prevenir doenças - Salvar vidas com orientação e higiene	Disseminar a prática de lavagem adequada das mãos (especialmente entre o público infantil) visando, entre outros benefícios, a prevenção de doenças. O dia 15 de outubro é considerado o dia mundial de lavar as mãos.	Lifebuoy	Pastoral da Criança
Campanhas de sensibilização de colaboradores internos			
Mudando hábitos, salvando vidas - Desafio Embaixadores da Fundação Unilever	Possibilita aos funcionários da Unilever ver como a empresa e seus parceiros em nível global ajudam a melhorar as vidas das pessoas, por meio do apoio da Fundação Unilever.	Unilever	UNICEF Save the Children
Relacionados com prática esportiva			
Esporte para a cidadania	Incentivar a inclusão social, a cidadania e o desenvolvimento humano por meio do esporte.	Unilever	Não há
Relacionados com a melhoria da autoestima			
Você é mais bonita do que pensa!	Mostrar às mulheres que sua autoimagem costuma ser mais dura do que a imagem que as pessoas têm delas e que as mulheres são mais bonitas do que costumam ver no espelho.	Unilever	Não há
Ajude uma garota a atingir todo o seu potencial	Ajudar adolescentes desenvolverem sua autoestima	Dove	Não há
Estímulo a ações que sensibilizam e geram doações			
1 curtida, uma refeição	Fazer com que os consumidores colaborem, via redes sociais, com projetos de combate à fome do Programa Mundial de Alimentos da ONU. No Dia Mundial da Alimentação, celebrado em 16 de outubro, a empresa se comprometeu a doar, a cada "curtida" no <i>Facebook</i> , uma refeição para escolas públicas.	Unilever	ONU
Colabore com o Dia Universal da Criança	Fazer com que as pessoas assistam à celebração do Dia Universal da Criança, comemorado em 20 de novembro, que, no caso de 2013, foi o dia de inauguração do projeto <i>SunLight</i> .	Unilever	UNICEF Programa Mundial de Alimentação (WFP) Save the Children

Relacionados com o recrutamento de pessoas para o movimento			
Novos líderes: siga-nos por um #FUTUROMELHOR	Estimular crianças e jovens a liderar a mudança que os inspira, fortalecendo suas iniciativas relacionadas ao <i>SunLight</i>	Unilever, Vim, Lifebuoy	Fundação Abrinq – Save the Children, UNICEF e Pastoral da Criança
O mundo novo começa com todos nós	Obter o apoio dos jovens para as atividades do projeto, reforçando, principalmente, a importância do seu discurso para motivar as outras pessoas.	Unilever	Não há
Relacionados com a saúde (prevenção de doenças)			
Uma refeição saudável e divertida.	Estimular a criatividade para o preparo dos pratos infantis, com vistas a tornar as refeições mais equilibradas.	Unilever	Não há
Ame seu coração: e seja a batida saudável do coração de quem você ama	Incentivar a troca de experiências sobre prevenção de doenças cardiovasculares e adoção de bons hábitos.	Becel	Hospital do Coração e Instituto do Coração.

Fonte: Elaborado pela autora

Na página em que constam todas as ações do projeto *SunLight*, há sobreposição de conteúdo, uma vez que certas iniciativas, com dois diferentes nomes, referem-se ao mesmo projeto, ou de algum desdobramento, possuindo os mesmos parceiros e marcas relacionadas. Por exemplo, isto ocorre com as iniciativas intituladas “Mudando Hábitos” e “Lavar as mãos corretamente para prevenir doenças”, que se referem, fundamentalmente, à mesma ideia. Além disso, também foi possível identificar que algumas iniciativas que aparecem nesta página visam apenas reforçar, tanto interna quanto externamente, a imagem do projeto *SunLight* como um todo, como é o caso do “Novos líderes: siga-os por um futuro melhor” o do “Desafio Embaixadores Unilever”.

Após esta breve contextualização, pretende-se abordar, de maneira detalhada, as iniciativas “Rumo Certo para os Resíduos”, “Mudando Hábitos”, e “Ame seu Coração”. Elas trazem, reconhecidamente, elementos do marketing social subjacentes (isto fica evidente, inclusive, na consulta ao site do projeto *Sunlight*), uma vez que buscam modificar comportamentos de determinados públicos-alvo em benefício deles e da sociedade. No caso de “Rumo certo para os resíduos”, espera-se que as pessoas desenvolvam um novo comportamento, que é o de levar até as estações de reciclagem os produtos que podem ser reciclados, já separados. Em “Mudando hábitos”, tem-se o exemplo de disseminação de um novo comportamento relacionado aos hábitos de higiene, especialmente o de lavar as mãos. Já em “Ame seu Coração”, pressupõe-se tanto a modificação de hábitos já existentes quanto a criação de novos hábitos com vistas a prevenir doenças cardíacas.

4.1

Rumo certo para os resíduos

A iniciativa “Rumo certo para os resíduos”, conforme mencionado anteriormente, é desenvolvida em parceria com o Grupo Pão de Açúcar²⁹, de maneira a implantar estações de recolhimento de materiais recicláveis nas lojas do referido grupo. De acordo com os dados disponíveis no site do projeto, esta proposta tem sido mantida desde 2001 (anterior ao projeto *SunLight*, mas atualmente pertencente a ele), com o objetivo de “apoiar os consumidores na destinação e incentivar o tratamento adequado de resíduos no Brasil”, o que, conforme evidenciado pela Unilever, vai ao encontro da Lei nº 12.305/10, referente à Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS, que determina que a responsabilidade dos geradores de resíduos deve ser compartilhada entre fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, cidadão e titulares de serviços de manejo dos resíduos sólidos, por meio da logística reversa.

O site indica que o programa está presente em 126 estações de coleta distribuídas em oito estados, além do Distrito Federal. Assim, as regiões Nordeste, Sudeste, Centro-Oeste e Sul são atendidas por este projeto. Nos chamados Pontos de Entrega Voluntária (PEV), que ficam no estacionamento das lojas do Grupo Pão de Açúcar, o consumidor pode descartar materiais diversos, como vidro, plástico, papel, metal e óleo de cozinha usado, além de embalagens aerossóis (estas últimas são recolhidas apenas em alguns pontos de coleta). Todo o material recolhido é doado a mais de trinta cooperativas de reciclagem e isso, segundo dados divulgados no site do projeto³⁰, geram emprego e renda para mais de 1,7 mil famílias no país, tendo sido coletadas, em um período de 12 anos (2001 a 2013), 72 milhões de toneladas de resíduos.

²⁹ Iniciativa semelhante pode ser identificada pela rede Extra que, em 2007, instituiu seu Programa Estação de Reciclagem e que, a partir de julho 2012, passou a contar com o apoio da Procter & Gamble. Informação disponível em: <http://www.gpabr.com/sustentabilidade/reciclagem.htm>

³⁰ Existem várias menções ao “Rumo certo para os Resíduos” em diferentes fontes, como um caso publicado pela Agenda Sustentável; página sobre sustentabilidade do Facebook do Grupo Pão de Açúcar, entre outros. Considerando que os dados indicados nessas fontes remetem a diferentes épocas, o que pode levar a diferentes números para as mesmas medidas, optou-se por mencionar apenas números provenientes do próprio site do projeto *SunLight* e do seu respectivo vídeo. O vídeo pode ser assistido em: <https://www.youtube.com/watch?v=SHuTwUAUfn8>

Na página do projeto é apresentado um vídeo, já mencionado anteriormente, em que diversas pessoas³¹ explicam a origem do projeto (que inicialmente visava atender somente ao público interno na Unilever e, diante de seu sucesso, foi ampliado para atingir também os consumidores), sua dinâmica de funcionamento e indica os principais benefícios para os envolvidos. No referido vídeo, o diretor da estação de reciclagem Coopercaps informa que aproximadamente metade dos materiais recebidos pela cooperativa vem das estações de reciclagem do projeto. A estimativa é que cerca de mais de nove mil pessoas estejam sendo beneficiadas pela coleta seletiva. Nas palavras de Thatiana Zukas, coordenadora de sustentabilidade da Unilever, “a conscientização do consumidor é o nosso foco, para que cada vez mais a gente aumente esse volume [de resíduos coletados] a ajude mais pessoas”.

A Figura 11 apresenta uma das estações de coleta de resíduos.



Figura 11: Ponto de coleta de materiais recicláveis

Fonte: Disponível em: <http://www.avessotv.com.br/bastidores-estacoes-reciclagem-pao-de-acucar-unilever.html>

³¹ Gerente de sustentabilidade da Unilever Ligia Camargo; Thatiana Zukas, coordenadora de sustentabilidade do Grupo Pão de Açúcar; consumidores que participam das ações de reciclagem; diretor presidente da Coopercaps – Telines “Carioca” Basilio; cooperados da estação de reciclagem.

Esta iniciativa foi ganhadora do 1º Prêmio FGV-EAESP de Responsabilidade Social no Varejo 2003³² e do prêmio do Guia de Boa Cidadania Corporativa da revista Exame³³, em 2004, primeiro ano em que a Unilever e o Pão de Açúcar apareceram entre os premiados. Em 2008, ganhou o Marketing Best Sustentabilidade³⁴, que busca, conforme evidenciado em seu site, estimular, premiar e difundir os exemplos de ações empresariais sustentáveis. Vinculado ao prêmio Marketing Best, há outro vídeo disponível na internet³⁵, que apresenta parte do funcionamento das estações de reciclagem do projeto, trazendo, também entrevistas com pessoas envolvidas.

Por ocasião da primeira década do projeto, foi lançado, em 2011, o concurso “Sua história conta outra”, na qual os consumidores eram estimulados a contar alguma história sua com as estações de reciclagem, concorrendo a uma viagem com acompanhantes e alguns outros prêmios. A imagem a seguir apresenta mais detalhes sobre o concurso.

³² Disponível em: <http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/premio2003/2003/vencedoras.htm>

³³ Para mais detalhes, ver: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/exame-premia-as-melhores-acoes-sociais-de-empresas-m0075408>

³⁴ Disponível em: <http://www.marketingbest.com.br/sustentabilidade/category/vencedores/?ano=2008>

³⁵ Ver: <https://www.youtube.com/watch?v=cLmSjDMUGmU>



Concurso
Sua
história
conta
outra

**As Estações de Reciclagem Pão de Açúcar Unilever
estão fazendo 10 anos.
E quem vai contar esta história é você.**

Conte uma história sua com as nossas Estações de Reciclagem e concorra a uma viagem com acompanhantes para as Ecovilas de Pirenópolis e a Chapada dos Veadeiros. Você também pode ganhar bicicletas elétricas e dezenas de outros prêmios. Acesse o nosso site e participe: www.paodeacucar.com.br/sustentabilidade
Concurso válido para o período de 13/10/2011 a 17/11/2011.

OMO Rexona AdeS Knorr Pão de Açúcar Comfort Unilever Pão de Açúcar Lugar de gente feliz.

Encontre a Estação de Reciclagem mais próxima: www.grupopaodeacucar.com.br/reciclagem
Para participar o cliente deverá acessar o site www.paodeacucar.com.br/sustentabilidade e consultar o regulamento completo.

Figura 12: Release do concurso “Sua história conta outra”.
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com um caso empresarial³⁶ sobre a iniciativa “Rumo certo para os Resíduos” publicado pelo site Agenda Sustentável, um dos grandes desafios do projeto é o desenvolvimento de uma consciência ambiental no consumidor, apesar de se reconhecer que ocorreram avanços em relação ao assunto. A Figura 13 apresenta as principais responsabilidades de cada uma das organizações envolvidas com a iniciativa.

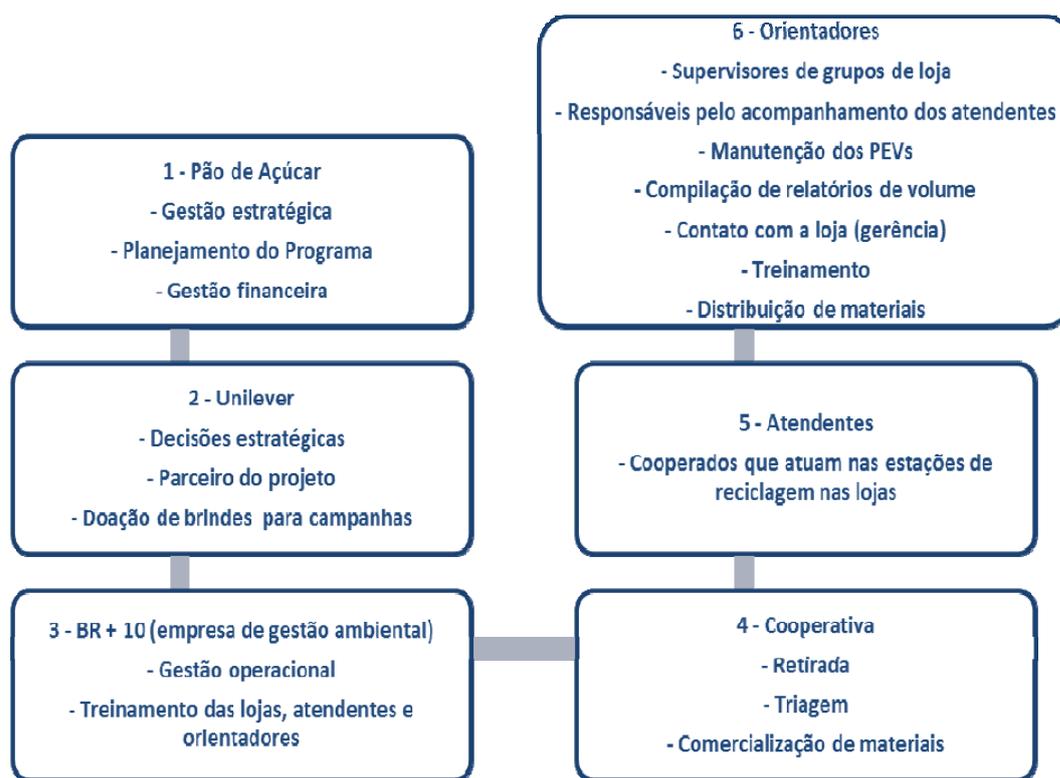


Figura 13: Responsabilidades dos envolvidos com a iniciativa “Rumo Certo para os resíduos”
Fonte: Adaptado do caso disponibilizado pelo site Agenda Sustentável, [s.d.].

4.2

Mudando Hábitos: a importância de lavar as mãos

A iniciativa “Mudando Hábitos”, por sua vez, procura disseminar práticas de higiene, especialmente em relação à lavagem das mãos, principalmente em meio ao público-infantil. Desse modo, espera-se reduzir a incidência de doenças relacionadas com a falta de higiene. Conforme mencionado no quadro resumo do projeto *SunLight*, a marca

³⁶ Inicialmente, o caso estava disponível no site <http://agendasustentavel.com.br/images/pdf/002487.pdf> Acesso em: 22 de dezembro de 2014. Nesta data, o arquivo pdf. do caso foi salvo. Entretanto, o site encontra-se, atualmente, indisponível.

Lifebuoy, cuja missão social é “trazer proteção, segurança e saúde para as pessoas através da promoção ativa do hábito de lavar as mãos com sabão³⁷” está vinculada à ideia e tem como parceira a Pastoral da Criança.

Na página inicial do projeto, pode-se identificar um vídeo³⁸ do qual participam: i) a diretora de marketing da Unilever e a gerente da categoria de sabonetes, que explicam a proposta de parceria entre a Pastoral da Criança e a marca do sabonete antibacteriano Lifebuoy para promover a lavagem adequada das mãos; ii) o Coordenador de Relações Institucionais da Pastoral da Criança, que explica o papel da Pastoral da Criança; iii) voluntários da Pastoral da Criança, que explicam como se desenvolve seu trabalho; iv) mães de crianças atendidas pela Pastoral, que dão seus relatos sobre a vivência dos seus filhos em relação à ação promovida pela Unilever e Pastoral da Criança e v) algumas crianças atendidas pela iniciativa.

O argumento que fundamenta a iniciativa “Mudando hábitos” é que lavar as mãos com sabonete previne doenças e, para isso, tornou-se necessário engajar os consumidores na mudança de comportamento pretendida. Assim, o consumidor, ao clicar em “Agir agora”, é direcionado a uma página do *Youtube*, que apresenta um vídeo³⁹, levemente inspirado no folclore indonésio, no qual uma mãe cujo filho faleceu antes dos 5 anos de idade “comemora” o aniversário da criança junto à árvore plantada quando da ocasião do seu nascimento. O objetivo do vídeo, como a própria página do *Youtube* explica, é encorajar as pessoas a reconhecerem os efeitos positivos de lavar as mãos com sabonete, de modo que o mesmo não pretendeu ser uma representação baseada em fatos da região. O referido vídeo pode ser compartilhado em redes sociais e cada compartilhamento gera, segundo o site do projeto *SunLight*, R\$1,00 em doações para projetos de saúde e higiene infantil. A Figura 14 apresenta um recorte da página do *Youtube*, na qual o vídeo e o convite ao compartilhamento são apresentados.

³⁷ Disponível em: <http://www.lifebuoy.com.br/missao-social.htm>

³⁸ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LJkMRSvr8bw>

³⁹ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=GCwgKFttQ7M>



Figura 14: Página do *Youtube* com o vídeo sobre a importância de lavar as mãos
 Fonte: <https://www.youtube.com/user/helpachildreach5?feature=watch>

Outra ação relacionada a este projeto pode ser identificada na página da internet⁴⁰ em que um membro da coordenação nacional da Pastoral da Criança destaca que existem “milhões de crianças que não compreendem a necessidade de lavar as mãos com água e sabão” e solicita aos consumidores auxílio para a divulgação dessa mensagem. Nesta página, as pessoas têm a possibilidade de clicar para se tornar um voluntário da Pastoral da Criança, bem como clicar para compartilhar em suas redes sociais um vídeo sobre o recrutamento voluntário de jovens (novos líderes) para disseminarem as mensagens do projeto.

Além das ações já mencionadas que podem ser postas em prática pelo consumidor e que auxiliam na disseminação de informações, outra forma de atuação foi por meio do trabalho de voluntários da Pastoral da Criança, que realizavam ações educativas com sabonetes e materiais de comunicação, evidenciando os benefícios da higiene das mãos como forma de prevenir doenças.

A proposta para que o comportamento seja incorporado ao dia a dia do indivíduo prevê que, durante 21 dias, as pessoas sigam o programa, com atividades diárias, ensinando uma criança a lavar as mãos. Assim, esta iniciativa procurou disponibilizar aos adultos informações que ajudassem a educar e ensinar as crianças. Deste modo, a iniciativa propõe que os adultos sejam multiplicadores da ideia, incentivando a criança a realizar todas as atividades indicadas na cartilha, em sequência

⁴⁰ Disponível em: <https://futuromelhor.unilever.com.br/stories/402578/Salvar-vidas-Com-orienta--o-e-higiene.aspx>

adequada. Para que o aprendizado seja mais fácil e mais significativo para a criança, é proposta a metodologia dos 5 passos da Lifebuoy, que apresenta as seguintes etapas:

- ✓ Conscientização, na qual é carimbada uma imagem de uma bactéria nas mãos das crianças e depois os voluntários lavam as mãos dessas crianças para que elas percebam que a figura carimbada desaparece;
- ✓ Entrega da cartilha com 21 passos para criar o hábito de lavar as mãos em casa;
- ✓ Na terceira etapa do programa, as crianças assumem o compromisso de realizar as atividades previstas, de modo a mudar seus hábitos em relação à higiene das mãos, perante o voluntário da Pastoral da Criança;
- ✓ A quarta etapa, da construção de hábitos propriamente dita, pressupõe que as pessoas deverão fazer as atividades relacionadas à lavagem das mãos durante 21 dias;
- ✓ A última etapa é o reconhecimento das crianças de das famílias que executaram o programa, feito pela entrega de um adesivo em formato de mão, no qual se parabeniza a criança pelo cumprimento das atividades.

A Figura 15 mostra a capa da cartilha desenvolvida com o intuito de despertar nas crianças a atenção para a importância de lavarem as mãos, consolidando o hábito.

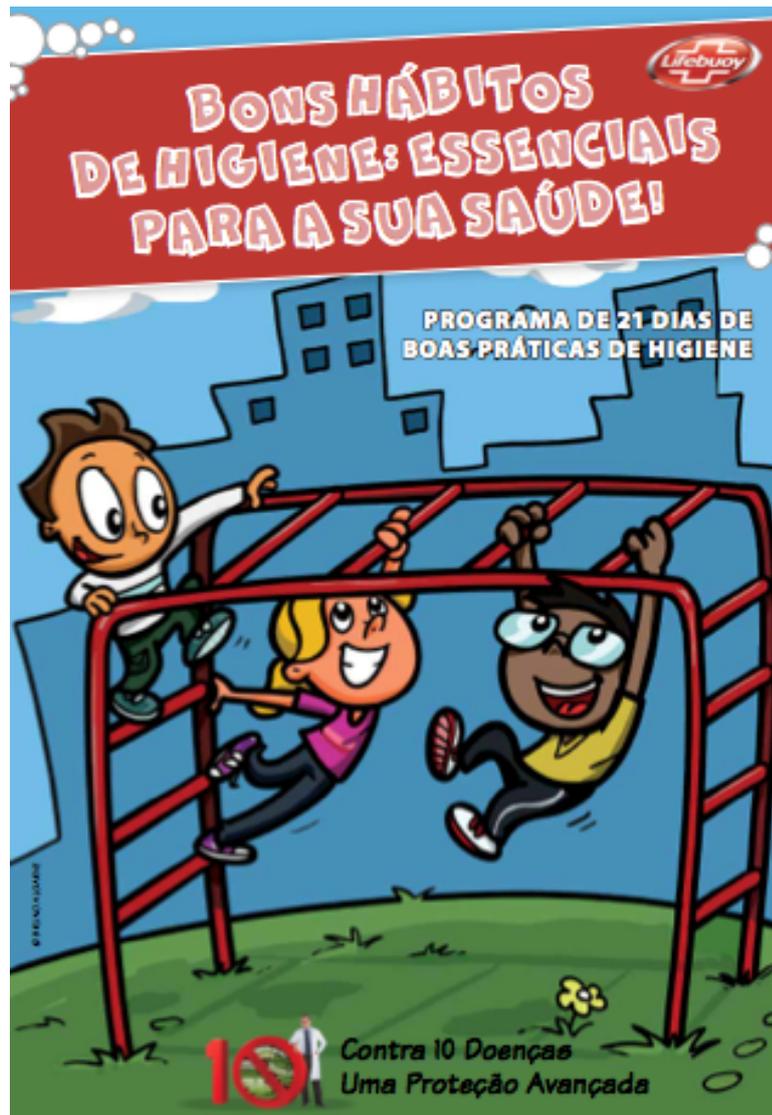


Figura 15: Capa da cartilha instrutiva sobre lavagem adequada das mãos.
Fonte: Elaborado pela autora

Já as Figuras 16 e 17 apresentam algumas das fotos de capa das páginas relacionadas à esta iniciativa.



Figura 16: Imagem da página da iniciativa "Mudando Hábitos" (a)
Fonte: Elaborado pela autora



Figura 17: Imagem da página da iniciativa “Mudando Hábitos” (b)
Fonte: Elaborado pela autora

Uma data que reforça os objetivos da iniciativa é o Dia Mundial de Lavar as Mãos, celebrado no dia 15 de outubro em vários países e que, no Brasil, conta com o apoio do Ministério da Saúde e da Pastoral da Criança.

Cabe ressaltar que nas três iniciativas que envolvem a mudança de comportamento voluntária por parte do público-alvo e também ações pontuais, como os “atos de *SunLight*”, foi possível identificar diversos comentários positivos em redes sociais, como o *Facebook*.

4.3

Ame seu Coração e seja a batida saudável do coração de quem você ama

Conforme mencionado anteriormente, a iniciativa “Ame seu coração: e seja a batida saudável do coração de quem você ama” procura incentivar a troca de experiências sobre prevenção de doenças cardiovasculares e adoção de bons hábitos, tendo como parceiros o Hospital do Coração (HCor) e Instituto do Coração⁴¹ (InCor) e como marca relacionada a margarina Becel. A Unilever informa no site que o objetivo é “reduzir doenças cardíacas aumentando o conhecimento das pessoas sobre o tema, para que todos comecem a agir”, alimentando-se de maneira mais saudável e praticando atividades físicas. Pode-se

⁴¹ Inicialmente, o InCor apoiava a iniciativa, entretanto, esta parceria se desfez e os motivos são desconhecidos. Em contato realizado em dezembro de 2015 com o InCor, a informação é de que a instituição não tem relação com este projeto e os entrevistados não identificaram pessoas que tenham participado da iniciativa à época em que a parceria foi firmada. No entanto, no site do projeto *SunLight*, o InCor permanece listado como apoiador, enquanto que no site *Ame o Coração*, somente o Hospital do Coração é mencionado como parceiro.

visualizar no *Youtube* um vídeo⁴² de sensibilização, de 30 segundos, que mostra uma pessoa vestida com roupas para ginástica correndo em uma área verde, enquanto uma voz masculina diz que “seja ele mole ou de pedra, cuide bem dele, ame seu coração”.

Em relação à história do surgimento desta ação, de acordo com informações obtidas junto aos entrevistados, a iniciativa Ame o Coração foi desenvolvida por uma empresa de São Paulo e então adquirida pela Unilever e, após isso, a gestão da iniciativa foi transferida para outra empresa, também de São Paulo. Entretanto, tais empresas prestaram vagas informações acerca de seu papel, de modo que seus representantes afirmam ter consultado a Unilever para verificarem a possibilidade de responderem aos questionamentos da pesquisa, mas sem sucesso. Deste modo, apesar de o Quadro 20 indicar a entrevista com um representante de uma dessas empresas, não aparecem trechos da conversa pelo fato de a mesma ter fornecido poucas informações. Já o representante da outra empresa, que cuida da gestão do projeto, não aparece no quadro por não ter podido responder a nenhum dos questionamentos feitos pela pesquisadora.

Conforme mencionado na página do projeto *SunLight*, em 2013, foram realizadas iniciativas em estações de metrô e espaços públicos de grandes cidades⁴³, como Rio de Janeiro e São Paulo.

A imagem a seguir apresenta o *release* da primeira etapa pública da campanha, que iniciou em 2013.

⁴² Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=YGFvjK_SUBk

⁴³ Para mais detalhes, ver, por exemplo: <http://www.ameocoracao.com.br/blog/movimento-ame-o-coracao-nas-ruas-de-sao-paulo/>; <http://vilamundo.org.br/2013/07/metro-vila-madalena-recebe-acao-do-movimento-ame-o-coracao/> e <http://www.revistamundomoto.com.br/tecuida/552/movimento-%E2%80%98ame-o-coracao%E2%80%99-realizara-mutirao-em-sao-paulo/>



Figura 18: Release da primeira etapa do Movimento “Ame seu Coração”.
Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 19 apresenta uma caixa, que emitia o som do coração, e que ficava exposta nas localidades de circulação gratuita das estações de metrô e que contava com equipes que buscavam avaliar e orientar pessoas acerca dos perigos relacionados às doenças cardiovasculares. Nesta data, nutricionistas ficaram de plantão para realizarem a medição da circunferência abdominal e calcular o Índice de Massa Corpórea, para, após isso, darem orientações nutricionais focadas na saúde cardiovascular. No mesmo dia, também foi distribuída uma cartilha referente ao Movimento Ame o Coração, na qual se identificava dicas de hábitos saudáveis e como prevenir doenças cardiovasculares.



Figura 19: Caixa que emite som do coração, utilizada em campanhas públicas de sensibilização.
Fonte: Elaboração própria

Após a ação com a caixa apresentada na Figura 19, foram contratados atores para circularem, na semana de 22 a 26 de julho de 2013, acompanhados por um coração gigante, mostrando ao público como algumas atitudes prejudicam o órgão e dando algumas sugestões de atitudes que ajudariam a manter o coração saudável.

Além dessas ações públicas, as histórias de vida e dicas de cuidados com o coração foram reunidas em um site específico para o projeto: www.ameocoracao.com.br. Considerando isto, todas as ações que o consumidor pode adotar para participar ativamente do projeto são indicadas no referido site, e não na página do próprio projeto *SunLight*.

Apresenta-se, a seguir, a imagem que aparece na página referente ao “Ame seu coração” do próprio projeto *SunLight* e a figura do Dr. Coração, que frequentemente esclarece dúvidas das pessoas acerca da saúde cardíaca.



Figura 20: Foto de capa da página “Ame seu Coração” do projeto *SunLight* e Dr. Coração. (a)
Fonte: Elaboração própria



Figura 21: Foto de capa da página “Ame seu Coração” do projeto *SunLight* e Dr. Coração. (b)
Fonte: Elaboração própria

Mencionando especificamente o conteúdo do site www.ameocoracao.com.br, é possível identificar:

- ✓ Uma aba referente às dicas de alimentação, atividades físicas, entre outras, que pode ser considerada uma parte mais informativa do que participativa em relação ao que se espera como postura dos consumidores.
- ✓ Uma aba na qual um cardiologista, o Dr. Coração⁴⁴, se presta a tirar dúvidas das pessoas acerca de diversas questões pertinentes ao assunto. Tanto as perguntas quanto as respostas são postadas nesta parte do site, tornando-se acessíveis a todos que o visitam. Esta parte do site, além de informativa, prevê a elaboração do conteúdo informativo a partir da interação entre o médico e os consumidores.
- ✓ Uma aba intitulada “abrindo o coração”, na qual as pessoas podem registrar histórias nas quais a própria pessoa ou alguém próximo passou por algum problema cardiovascular e que, após isso, tenha começado a se cuidar melhor, tratando-se, portanto, de uma parte mais interativa, com relativamente pouca informação técnica.

⁴⁴ Papel desempenhado pelo médico Marcelo Chiara Bertolami, cardiologista, que possui mestrado e doutorado em Medicina Aplicada à Saúde Pública pela USP, dedicando-se, mais especificamente, à prevenção de fatores de risco cardiovasculares.

- ✓ Uma aba intitulada “estatísticas”, que direciona para um vídeo⁴⁵ no qual são apresentados “números que podem assustar um pouco”, indicando, por exemplo, que as doenças cardiovasculares alcançaram o posto de principal causa de mortes no Brasil e “pílulas de informação que aliviam muito mais”, indicando a necessidade de adoção de hábitos simples e saudáveis.
- ✓ Aba intitulada “Minhas apostas”, nas quais as pessoas manifestam, na forma escrita, o modo como se imaginam daqui a dez anos. Trata-se de uma aba de conteúdo mais interativo do que informativo.
- ✓ Aba que traz o blog “Ame seu Coração”, abastecido com conteúdos semanais, publicadas pelo Hcor e Incor (verificar ressalvas da nota de rodapé 38). Tais conteúdos são distribuídos em categorias como alimentação e atividades físicas, alguns eventos relacionados com o projeto, fatores de risco, prevenção aos fatores de risco e receitas saudáveis. Há, ainda, diversas tags com conteúdos diversos, sendo a maioria deles relacionados com dicas de alimentação e também indicando certas rotinas de exames, dentre outros assuntos.

⁴⁵ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=S2ZBIPoEZh4#t=38>

O Quadro 22 apresenta um resumo das ações requeridas por parte dos consumidores para que as iniciativas atinjam os resultados esperados.

Quadro 22: Possíveis ações de suporte às iniciativas

	Ações que demandam envolvimento (ou atitudes pontuais), dos consumidores
Rumo certo para os resíduos	<ul style="list-style-type: none"> - Clicar em “agir agora” e assistir o vídeo de apresentação do projeto. Disso, podem ocorrer desdobramentos como o compartilhamento do vídeo ou comentários sobre seu conteúdo. - Clicar em “agir agora” e baixar a lista de lojas do Grupo Pão de Açúcar possuem pontos de entrega. - Separar o lixo e levar aos pontos de coleta.
Mudando hábitos	<ul style="list-style-type: none"> - Baixar a cartilha com o programa de lavagem das mãos. - Ensinar uma criança a lavar as mãos com água e sabonete. - Clicar em “agir agora” para assistir a um vídeo e compartilhar tal vídeo em redes sociais, mediante a promessa, por parte da empresa, de destinar R\$1,00 em doações para projetos de saúde e higiene infantil. - Tornar-se voluntário da Pastoral da Criança, auxiliando o projeto. - Compartilhar o vídeo que recruta jovens voluntários para disseminarem mensagens do projeto. - Como ação última desta iniciativa, busca-se disseminar, entre crianças e adultos, a maneira correta de lavar as mãos com sabonete, fazendo disto um hábito.
Ame seu Coração	<ul style="list-style-type: none"> - Durante as ações públicas, ser atendido por um membro da equipe para obter informações sobre seu IMC e ouvir dicas sobre alimentação e atividades físicas. - Ler as informações presentes no site “Ame seu Coração”. - Enviar perguntas para o Dr. Coração - Registrar no site histórias relacionadas ao coração, seja da própria pessoa ou de alguém conhecido. - Assistir ao vídeo que apresenta estatísticas relacionadas às doenças cardiovasculares. - Indicar, de forma escrita, como cada pessoa pretende estar daqui a 10 anos. - Ler o conteúdo do blog “Ame seu Coração”. - Adotar as práticas preventivas relacionadas às doenças cardiovasculares.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da identificação de ações que o consumidor pode desenvolver, é possível observar que algumas ações demandam maior envolvimento das pessoas e outras são mais simples, relacionadas a atitudes pontuais. Embora possa ser um primeiro passo para sensibilizar as pessoas, não se pode afirmar que o fato de um consumidor clicar em alguma aba do projeto fará com que ele, de fato, modifique algo do seu comportamento no que se refere ao assunto da iniciativa.

5. Análise dos resultados

Conforme mencionado no tópico referente ao foco do marketing social, Andreasen (2002) propõe alguns critérios que permitem identificar se determinada ação corresponde a uma ação de marketing social. Tais critérios, conforme explicado no capítulo que apresentou os procedimentos da pesquisa, foram utilizados à época da seleção dos casos para verificar o quanto as ações estudadas podem ser classificadas como marketing social.

5.1 Mudando Hábitos: a importância de lavar as mãos

A seguir são apresentados os resultados da análise da iniciativa “Mudando Hábitos”, iniciando pelos critérios de Andreasen (2002). Justificando a escolha da obra de referência para tal análise, cabe ressaltar que a referida obra é amplamente utilizada na literatura sobre marketing social e que seu autor possui vasta experiência acadêmica e prática no campo. Em seguida, são apresentadas as constatações acerca dos elementos da cocriação de valor.

5.1.1 Qualificação das ações

5.1.1.1 Mudança de comportamento

Critério - Mudança de comportamento como referência para projetar e avaliar as intervenções: Ao procurar estimular o hábito de lavar as mãos de maneira correta, a iniciativa “Mudando Hábitos” traz um claro exemplo de situação em que se pretende alterar comportamentos das pessoas, em benefício delas próprias e da sociedade em geral (para esta última, o benefício pode ser percebido pelo fato de famílias poderem evitar doenças que geram, além de desconforto para todos os seus

membros, gastos com o tratamento de doenças e pela possível redução de gastos da Administração Pública com saúde, algo que foi ressaltado em algumas entrevistas). Assim, procura-se disseminar um novo hábito entre o público-infantil, o qual dependerá, certamente, do auxílio de adultos para concretizarem as atividades previstas nesta ação.

5.1.1.2

Pesquisas com o público-alvo

Critério – Desenvolvimento de pesquisas relacionadas com o público-alvo: Pode-se identificar dados secundários acerca desta iniciativa que informam sobre as condições de higiene e saúde de localidades diversas e que demonstram que muitas são as crianças que adoecem por falta de higiene em geral, e, principalmente, por não adotarem um hábito simples como o de lavar as mãos ou por fazê-lo de maneira incorreta⁴⁶ (sem sabonete, esfregando as mãos de maneira inadequada ou insuficiente, etc.). Entretanto, tais pesquisas são de caráter generalista, não sendo dirigidas aos aspectos culturais ou do contexto das populações atingidas, que podem, por sua vez, contribuir mais fortemente para a compreensão do problema da falta de higiene (por exemplo, há muitos lugares em que o acesso à água encanada é precário, o que dificulta a disseminação de hábitos de higiene). Não foram identificados dados que permitissem indicar se existe ou não pesquisa com a finalidade de monitoramento e possível ajuste das ações.

5.1.1.3

Segmentação

Critério – Realização da segmentação do público-alvo para aumentar as chances de as intervenções serem bem-sucedidas: as atividades desta iniciativa levam em conta diferentes públicos, de modo que se espera que ações específicas (e pré-determinadas) sejam desenvolvidas pelas partes. Os seguintes públicos podem ser identificados nesta iniciativa: público infantil (que é o principal beneficiário

⁴⁶ A página da iniciativa “Mudando Hábitos” menciona, inclusive, que mais de dois milhões de crianças morrem em função da diarreia e da pneumonia. Entretanto, a fonte desta informação não foi citada no site.

da ação); adultos que se relacionam com as crianças que deverão aprender a lavar as mãos corretamente; pessoas que se interessem por trabalhar como voluntárias da Pastoral da Criança; pessoas que queiram compartilhar o vídeo na internet para gerar uma doação para projetos relacionados com saúde e higiene infantil. Diante do exposto, analisando as possibilidades de ação em relação à cocriação de valor, pode-se afirmar que os três primeiros públicos se envolvem mais fortemente com as ações previstas pelo projeto, pois sua participação é mais intensa e ocorre com maior frequência no decorrer das atividades desta iniciativa, enquanto que o último se envolve pouco, de maneira rápida e pontual, requerendo esforço e envolvimento mínimos.

5.1.1.4 Estratégias atraentes e motivadoras

Critério – As estratégias de influência procuram tornar as trocas atraentes, de maneira a motivar o público-alvo: a utilização da metodologia Lifebuoy dos 5 passos para a lavagem adequada das mãos, a disponibilização dos materiais associados ao trabalho de esclarecimento feito pelos voluntários da Pastoral da Criança são elementos com potencial para motivar o público-alvo. A Figura 22 resume a sequência de procedimentos prevista para a execução do projeto.

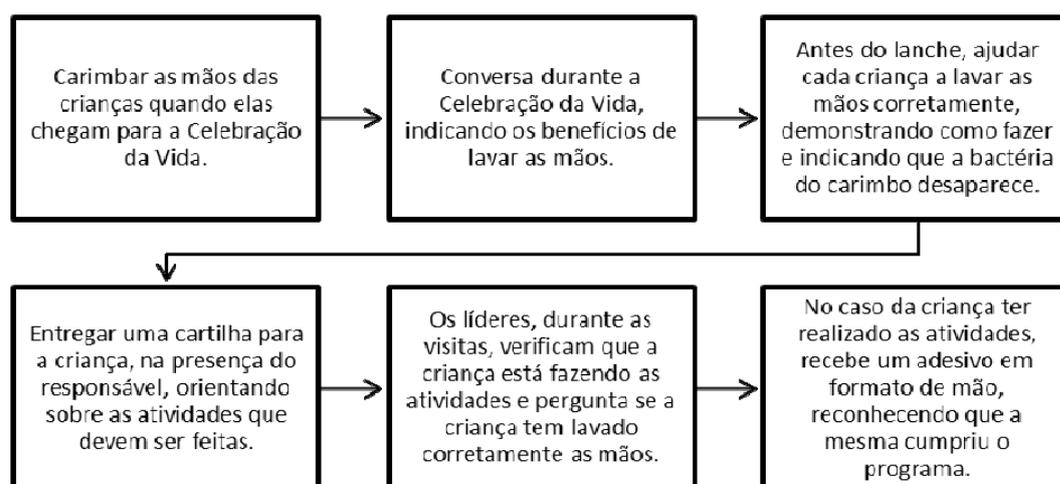


Figura 22: Sequência de procedimentos idealizada para a iniciativa
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os entrevistados, a estratégia foi considerada atraente para o público-alvo, conforme se verifica nos trechos a seguir.

“Nas visitas a gente perguntou, uns falaram que gostaram muito, outros falaram que a criança ficou feliz e chegou em casa mostrando e falando: “oh, tem que lavar as mãos assim”” [Coordenadora de Pastoral - 1].

“Muita gente gostou mesmo, os meninos chegam, pedem o carimbinho e eu falei, nossa, daqui um tempo eu vou ter que mandar fazer uns carimbos grandes para eles...eles gostaram, assim, incentivados pelo carimbo, né? Querem lavar as mãos, para ganhar carimbo. Eu achei até interessante isso no dia as crianças perguntando se iam ganhar carimbinho” [Coordenadora de Pastoral - 1].

Em relação ao último relato, observa-se, inclusive, uma inversão do papel do carimbo na execução da iniciativa, pois, inicialmente, o propósito de se utilizar o carimbo era para demonstrar que a mão da criança fica suja e que precisava ser lavada. Entretanto, dado o aspecto lúdico do carimbo (ver Figura 23), muitas crianças passaram a lavar as mãos para que pudessem tê-las novamente carimbadas.



Figura 23: Carimbos utilizados para simbolizar a presença de bactérias nas mãos
Fonte: Acervo da pesquisadora (2015).

As características lúdicas e o tipo de interação presentes nesta iniciativa e que a tornam atraente, coincidem com o que Dietrich *et al.* (2016) identificaram como elementos importantes para atrair a atenção do público adolescente (as atividades vistas como mais divertidas, interessantes e interativas foram as mais bem avaliadas) em um programa de prevenção ao uso abusivo do álcool. Embora o principal público da iniciativa “Mudando Hábitos” seja o infantil, ficou claro, pelos resultados obtidos com a iniciativa, que os critérios mencionados por Dietrich *et al.* (2016) também são populares junto ao público infantil.

5.1.1.5 Utilização do mix de marketing

Critério – Utilização de todos os elementos do mix de marketing para atingir objetivos: cada um dos elementos será analisado individualmente.

Produto: o comportamento social pretendido é a disseminação do hábito de lavar corretamente as mãos com água e sabão, gerando, em contrapartida, a sensação de se ter trabalhado para elevar os padrões de higiene e para evitar doenças (benefício intangível). A cartilha com orientações e atividades lúdicas sobre a lavagem das mãos e o adesivo entregue às crianças que concluíam o programa de lavagem das mãos constituem parte (a parte tangível) do produto social em questão e, conforme ressaltado por Kotler e Lee (2011), auxiliam fortemente a adoção de determinados comportamentos. O aspecto lúdico com que a iniciativa foi tratada parece ter impactado significativamente no “custo” da mudança de comportamento, tornando este mais fácil de ser assumido, conforme será evidenciado a seguir.

Preço: considerando que as cartilhas são distribuídas gratuitamente e que as visitas dos voluntários da Pastoral da Criança também não requerem o dispêndio de recursos financeiros, pode-se afirmar que o custo envolvido para o público adulto é relacionado ao tempo e aos esforços necessários para ensinar uma criança a lavar as mãos e acompanhar as atividades previstas. Levando em conta as crianças, embora as mesmas precisem se comprometer a utilizar também parte do seu tempo, criando o hábito de lavagem adequada das mãos, acredita-se que o modo lúdico como a iniciativa aborda o assunto possa incutir nas crianças a vontade de participar das atividades, sem considerarem o tempo e esforço gastos para desempenhar tal atividade. Em resumo, é algo atrativo para as crianças, como pode ser ressaltado pelos trechos de entrevistas a seguir:

“Tinha crianças que quando viam as meninas da Pastoral chegando já corriam para buscar e mostrar o que tinham feito e isso não mente” [Coordenadora da Diocese de Leopoldina].

“A minha filha chegou e quis me explicar como é que fazia, todo o processo de lavagem das mãos, o jeito correto e assim, ela me pareceu assim muito satisfeita com a iniciativa” [Pai de uma criança atendida pela Pastoral da Criança - 3].

“Vai ao banheiro e quando termina, vai e lava a mão; se está brincando na areia, quando entra em casa, lava a mão; e está escovando mais os dentes também” [Mãe de uma criança atendida pela Pastoral da Criança- 7].

Distribuição: as visitas dos voluntários da Pastoral da Criança às residências é um claro exemplo de preocupação com a facilidade de acesso das pessoas à proposta de mudar seus hábitos. Além disso, a cartilha que orienta as pessoas também se encontra disponível em versão *online*, o que facilita o acesso aos ensinamentos mesmo para as pessoas de localidades que não receberam a visita de um voluntário da Pastoral da Criança ou que apenas não receberam a cartilha impressa.

Comunicação: conforme evidenciado na descrição desta iniciativa, procura-se dar aos adultos informações que auxiliem no ensinamento que se pretende transmitir às crianças, algo que foi feito pela cartilha, pelas informações transmitidas nos vídeos⁴⁷ e também pelos encontros da Celebração da Vida (reunião mensal em que as crianças são pesadas) nas quais os voluntários informavam, ressaltavam as informações e faziam demonstrações sobre como lavar as mãos.

Públicos: foi selecionado o público infantil como aquele que adotará o novo hábito e o público adulto que convive com as crianças como aquele que orientará, no dia a dia, o processo de aprendizagem e consolidação do hábito de lavar as mãos adequadamente. Cabe destacar que, em geral, as famílias atendidas pela Pastoral da Criança são de nível socioeconômico mais baixo, razão pela qual muitas das crianças ainda não tiveram acesso aos métodos corretos de lavar as mãos (em casos em que as crianças frequentam escolas ou creches, por exemplo, o contato com tais ensinamentos é mais frequente).

⁴⁷ Em relação ao vídeo de apresentação da iniciativa “Mudando Hábitos”, cabe mencionar que a maioria dos voluntários da Pastoral da Criança não teve acesso a ele, não tendo recebido orientações a este respeito. Isto representou uma possível perda quando da execução da iniciativa, pois muitos voluntários não estavam completamente cientes da sequência de procedimentos a ser adotada no momento da Celebração da Vida ou até mesmo das visitas às famílias. Por exemplo, pode-se mencionar que o adesivo que deveria ser entregue às crianças que cumpriram o programa (na primeira visita após os 21 dias de atividades) foi entregue, em muitos casos, na primeira Celebração da Vida, logo após terem ensinado às crianças, pela primeira vez, o procedimento correto de lavagem das mãos.

Parcerias: como mencionado anteriormente, ocorre, no caso desta iniciativa, a parceria entre a Unilever, mais especialmente por meio da marca de sabonetes antibacterianos, e a Pastoral da Criança. O vídeo de apresentação do projeto indica a importância desta para o adequado desenvolvimento da ideia.

Fontes de recursos: a Unilever disponibilizou os recursos para a elaboração e impressão e entrega de cartilhas (foram impressas 900.000 cartilhas, para atender as mais de 1.200.000 crianças distribuídas em aproximadamente 900.000 famílias atendidas mensalmente pela Pastoral da Criança⁴⁸), disponibiliza os sabonetes e brindes, enquanto a Pastoral da Criança, por meio do trabalho de voluntários (a rede de voluntários conta com cerca de 200.000 pessoas), se dedica às atividades de sensibilização e exposição das informações e método de lavagem das mãos ao público. Desse modo, a origem dos recursos é mista.

Política: considerando que despesas com saúde pública são preocupantes em diversas localidades e que existem muitas pesquisas que comprovam que a prevenção de certas doenças é uma ação importante (principalmente se comparada ao tratamento, normalmente mais dispendioso), o bom andamento desta iniciativa é também de interesse da Administração Pública. Inclusive, é explícito o apoio do Governo Federal, por meio do Ministério da Saúde, ao Dia Mundial de Lavar as Mãos. A coordenadora de saúde do município de Rio Pomba comenta:

“Em nível mais amplo, seria bom até para o município, menos doenças, menos problemas” [Coordenadora de Saúde de Rio Pomba-MG].

⁴⁸ Os dados acerca do número de famílias e crianças atendidas, bem como o de voluntários da rede foram disponibilizados pela Coordenação de Relações Institucionais em dezembro de 2015.

5.1.1.6

Consideração da concorrência na elaboração de propostas

Critério – A concorrência é considerada quando da elaboração de programas de marketing social: considerando o comportamento atual, que é o que se pretende modificar, esta iniciativa tem como concorrente as situações em que há poucos cuidados com a higiene (por exemplo, em locais onde o acesso à água é precário, esta limitação diminui as chances desta iniciativa ser bem sucedida).

O Quadro 23 resume os critérios que qualificam um projeto como intervenção de marketing social, tomando por base a atuação da iniciativa “Mudando Hábitos”.

Quadro 23: Critérios qualificadores do marketing social aplicados em “Mudando Hábitos”

Critério	Constatação
A mudança de comportamento é referência	Sim
Uso de pesquisas para subsidiar e monitorar as intervenções	Parcial
Segmentação	Sim
Estratégias que tornam as trocas atraentes	Sim
Uso dos elementos do mix de marketing	Sim
Consideração da concorrência	Aparentemente não

Fonte: Elaborado pela autora

A iniciativa “Mudando Hábitos”, de acordo com os critérios empregados na análise, é do escopo do marketing social.

5.1.2

Identificação das principais características da cocriação de valor

Para desenvolver esta análise (assim como a das demais iniciativas), a literatura norteadora é a proposta por Ranjan e Read (2014), que propuseram uma medida para cocriação de valor (baseada em diversos outros autores que abordaram o tema) e por Grönroos e Voima (2013), que avançaram na discussão sobre um conceito para cocriação de valor, melhor especificando as funções dos prestadores de serviços e dos clientes e indicando a importância da interação, classificando-a. Além disso, o trabalho de Bhatthi (2015), que indica os pilares da cocriação de valor, também contribuiu com as análises.

5.1.2.1 Funções desempenhadas pelo público

O público-alvo, no caso da iniciativa “Mudando Hábitos”, assim como nos demais casos, se depara com uma proposta já formatada para que o hábito de lavar as mãos corretamente seja difundido e, pela realização das atividades sugeridas pelo projeto, tem a oportunidade de criar valor de uso. Conforme mencionado anteriormente, as funções que podem ser desempenhadas pelas pessoas variam de acordo com o grau de comprometimento exigido, havendo ações simples, como compartilhar um vídeo ou ações que demandam maior envolvimento, como baixar os materiais de apoio e informar-se acerca dos procedimentos para a adequada lavagem das mãos para, em seguida, ensinar uma criança. No caso das crianças, cabe participar das atividades previstas no programa e manter o hábito de lavar as mãos posteriormente. A respeito do papel que os adultos (especialmente os pais) desempenham para o sucesso desta iniciativa, uma voluntária afirma:

“Tudo o que você quer que a criança seja ou mude, para ser e fazer algo de bom tem que partir de quem toma conta da criança, dos pais, tem que incentivar que a criança faça aquilo, porque se não começar desde novo, depois que crescer ela não vai pegar nada, então tem que começar desde criança” [Líder que visita famílias - 2].

5.1.2.2 Funções desempenhadas pelas organizações

Novamente, pode-se afirmar que coube às organizações envolvidas todo o trabalho de concepção e implementação da ideia referente à iniciativa “Mudando Hábitos”, oferecendo ao público uma proposta já formatada para enfrentar uma realidade que já é bastante conhecida, que é a da falta de higiene, que afeta populações de diversas localidades tanto do país quanto do exterior. Isto foi confirmado tanto pelos líderes (pessoas que visitam as famílias) da Pastoral da Criança, quanto por coordenadores de paróquias e de Dioceses. Considerando o papel dos voluntários da Pastoral da Criança, pode-se afirmar que coube às organizações promover interações bastante ricas e informativas, o que só seria possível, por outro lado, pela prontidão do público em interagir. Além

disso, há outra interação, que ocorre quando o reconhecimento das famílias que participaram do projeto é feito. Nesses casos em que há interação direta, conforme previsto por Gronross e Voima (2013), as organizações envolvidas experimentam a oportunidade de cocriar valor com o público-alvo.

5.1.2.3

Tipo de interação percebida

São identificadas interações diretas entre os integrantes do público-alvo e os diversos membros da Pastoral da Criança (coordenadores, líderes) e interações indiretas (e que requerem pouco esforço por parte das pessoas), como é o caso do compartilhamento dos vídeos que divulgam a iniciativa.

5.1.2.4

Compartilhamento de conhecimentos

Na iniciativa “Mudando Hábitos”, pode-se identificar que a elaboração da ideia envolveu tanto representantes da Unilever quanto da Coordenação Nacional da Pastoral da Criança (mais especificamente o setor de relações institucionais e comunicação). O trecho a seguir, que relata como se deu o processo de elaboração da cartilha, evidencia isto.

“A cartilha foi produzida pela Unilever, após reunião comigo e pessoas da área de comunicação da Pastoral da Criança. A fundamentação teórica do texto foi uma pesquisa da Unilever que previa o aumento das chances de a criança transformar um ato em hábito com 21 dias de insistência no assunto. De nossa parte observamos que o material deveria ser voltado para crianças pequenas, portanto com pouco texto, e muitas ilustrações, e ser abrangente em termos de linguagem para contemplar a diversidade do Brasil. A ideia final resultou em um material estilo gibi, com a inclusão de textos e gravuras, com o apelo de crianças menores receberem o auxílio de irmãos maiores ou de adultos para completar as etapas” [Coordenação de Relações Institucionais da Pastoral da Criança].

Já em relação à participação do nível operacional da Pastoral da Criança e até mesmo as famílias, não existem evidências de compartilhamento de conhecimentos entre as partes, uma vez que a ideia já foi apresentada com o *design* previamente definido, como mostra o trecho a seguir.

“Vem direto da Nacional de Curitiba, então... eles [Pastoral Nacional] só passam um e-mail para a gente comunicando que vai chegar o material e que é para ser distribuído. Não há nossa participação na elaboração da ideia. Já chega uma coisa mais pronta e aí, para a gente não chegar, não passar direto para os coordenadores de paróquia, o que que a gente faz? Chegou material na Diocese, a gente senta com esses coordenadores de área e faz uma formação, como que vai ser trabalhado esse material na comunidade, com as crianças, com as famílias. Aí, apesar que o material vem bem elaborado e tudo, bem explicado, ainda foi enviada folhinha, tipo um manual e aquilo ajudou muito” [Coordenadora da Diocese de Leopoldina].

Isto, entretanto, não pareceu constituir um problema. Em outras palavras, embora a não evidência de compartilhamento de conhecimentos junto às bases da Pastoral da Criança (líderes, coordenadores de paróquia e de Diocese) seja característica desta iniciativa, isto não é considerado algo ruim por parte dos voluntários que se envolvem mais diretamente com as famílias atendidas, conforme evidencia o trecho da entrevista a seguir.

“Para nós aqui, nós achamos melhor ele já vir pronto, porque, devido assim, o trabalho já é voluntário e todo mundo trabalha e os trabalhos que chegam estão vindo assim bem especificados, então a gente só executa, faz mesmo aquela formação, mas o material está sendo muito bem elaborado” [Coordenadora da Diocese de Leopoldina].

Dada a extensão geográfica e o número de pessoas envolvidas nas atividades da Pastoral da Criança, parece, de fato, difícil haver etapas de cocriação no momento da elaboração da ideia que fundamenta esta iniciativa. Associa-se a isto o fato de, tradicionalmente, as organizações terem o costume de ofertar ao público-alvo algo pronto. No âmbito da elaboração da ideia, no que concerne ao público-alvo e voluntários de nível operacional, a cocriação de valor parece ainda não ter espaço.

5.1.2.5 Equidade

Ao aceitar e incentivar a participação das pessoas como voluntárias da Pastoral da Criança, pode-se afirmar que a iniciativa “Mudando Hábitos” atua, pelo menos parcialmente, de acordo com o princípio da equidade, podendo os integrantes da sociedade trabalharem na implementação da ideia. Este trabalho voluntário pode ser interpretado como o compartilhamento do controle das atividades, propiciando, em partes, equidade na distribuição de tarefas.

5.1.2.6 Experiência

A experiência proporcionada pela iniciativa, além de divertida e forte em sua capacidade de interagir com o público, apresenta potencial para consolidar o hábito de lavar adequadamente as mãos, sugerindo, inclusive, que as crianças façam o compromisso de incorporar tal hábito em diferentes momentos do dia. Assim, associando elementos tangíveis como a cartilha, o carimbo e o adesivo e intangíveis, como a visita dos membros da Pastoral da Criança e o possível acompanhamento de um adulto que tenha contato frequente com a criança, pode-se identificar a geração de consequências emocionais positivas, tanto para o público adulto que terá em mente que fez algo pela saúde das crianças quanto para as próprias crianças que, desde cedo, terão em mente que fazem algo por sua saúde e higiene. Desse modo, acredita-se que a experiência gerada pela participação tenha consideráveis chances de alterar comportamentos das pessoas.

5.1.2.7 Relacionamento

Em comparação com o relacionamento identificado nas demais iniciativas, acredita-se que a iniciativa “Mudando Hábitos” demonstre o maior potencial de relacionamento com as pessoas, principalmente pelo tempo previsto para o desenvolvimento das atividades e pelo tipo de acompanhamento que é feito. Há, em média, cinco situações (celebrações da vida, várias visitas de membros da Pastoral, contato com a cartilha, etc.) em que as famílias são expostas aos ensinamentos acerca da lavagem das mãos, ou ao menos lembradas da importância deste ato.

5.1.2.8 Personalização

As atividades que se espera que o público desenvolva no âmbito da iniciativa “Mudando Hábitos” envolvem uma experiência de compartilhamento de algumas tarefas entre um adulto e uma ou mais crianças e requer um acompanhamento da execução das referidas tarefas e envolvimento por parte de todos. Considerando que cada contexto no

qual ocorre o relacionamento entre crianças e adultos pode ter características distintivas, acredita-se que há uma perspectiva de singularidade no processo. Contudo, esta perspectiva se limita ao contexto dos adultos e crianças envolvidos, pois há padronização de materiais a serem utilizados e, pelo que foi possível identificar nas entrevistas, a abordagem feita pelos voluntários da Pastoral da Criança para estimular a participação das pessoas é bastante similar.

Em relação aos pilares da cocriação de valor identificados por Bharti (2015) (ambiente de interação, recursos, co-produção, benefícios percebidos e estrutura gerencial), optou-se por uma análise generalista de cada pilar, sem considerar individualmente cada componente dos pilares. Isto se deve, principalmente, a dois motivos: i) muitos dos itens que compõem os pilares já foram abordados em outros tópicos da análise, pois já haviam sido contemplados em outras literaturas que, igualmente, serviram de base para interpretar os resultados (como tais literaturas são do tipo revisão de literatura, é natural que determinados itens identificados pelos diferentes autores coincidam, posto que tratam do mesmo assunto, que é a cocriação de valor); ii) alguns componentes identificados por Bharti (2015) parecem mais aplicados ao marketing para produtos do que ao marketing social (como é o caso da criação de protótipos, tecnologias, redes de valor, dentre outros) ou apenas não puderam ser identificados nos casos estudados nesta pesquisa.

Assim, pode-se considerar que o ambiente de interação promovido por esta iniciativa é propício à cocriação de valor, que os recursos envolvidos evidenciam, ainda que em partes, situações cocriativas, que a co-produção é presente, que os benefícios percebidos são facilmente identificáveis (inclusive, muitas famílias e voluntários da Pastoral da Criança relataram, tanto nas entrevistas quanto em dados secundários que houve diminuição drástica dos casos de diarreia) e que, aparentemente, a estrutura gerencial favorece a cocriação de valor (contudo, não ficou claro se isto ocorre de forma tácita ou explícita).

O Quadro 24 resume as características da cocriação de valor presentes na iniciativa “Mudando Hábitos”, indicando o resultado da análise.

Quadro 24: Resumo da análise de cocriação de valor da iniciativa “Mudando Hábitos”.

Pressupostos de Grönroos e Voima (2013)		
	Fatores observados na iniciativa “Mudando Hábitos”	
Funções desempenhadas pelo cliente	Busca por informações, implementação do programa de lavagem das mãos, consolidação do hábito.	
Funções desempenhadas pelas organizações	Elaboração e implementação da iniciativa.	
Tipo de interação percebida	Direta e indireta	
Dimensões identificadas por Ranjan e Read (2014)		
Dimensão	Fatores constituintes da dimensão	Presença ou ausência do fator
Co-produção	Compartilhamento de conhecimentos	Ocorre mais nos níveis estratégicos
	Equidade	Ocorre
	Interação – elemento já abordado	Direta e indireta
Valor de uso	Experiência	Ocorre
	Relacionamento	Ocorre
	Personalização	Ocorre pouco
Pilares da cocriação de valor identificados por Bharti (2015)		
Mais presentes que ausentes		

Fonte: Elaborado pela autora.

Como foi demonstrado ao longo da análise, existem inúmeros aspectos da cocriação de valor sendo explorados na iniciativa “Mudando Hábitos”.

Diante dos resultados apresentados, a primeira proposição do estudo se confirma, pois, foi possível identificar diversas características da cocriação de valor na iniciativa “Mudando Hábitos”. Quanto à segunda proposição, que se refere aos processos de descoberta, *design* e entrega de valor da iniciativa, pode-se afirmar que os aspectos de cocriação identificados representam forte indicativo de que tais processos ocorrem de maneira colaborativa com o público-alvo, com exceção da elaboração da iniciativa propriamente dita, o que confirma parcialmente a segunda proposição. A terceira proposição, que sugere a existência de equilíbrio entre as dimensões de valor presentes nas iniciativas e a quarta proposição, que pressupõe que a cocriação de valor ocorre nas ações de marketing social desenvolvidas pela iniciativa privada no Brasil serão abordadas na análise comparativa dos casos. O mesmo ocorre na análise das demais iniciativas, ou seja, somente na análise comparativa dos casos é que a terceira e quarta proposições serão discutidas.

Por fim, em relação ao tipo de valor mais presente na iniciativa, destaca-se o valor social, que, segundo Holbrook (2006), dirige o benefício a outras pessoas (inclusive, os pais das crianças foram unânimes na afirmação de que as crianças são as pessoas que mais ganham com o projeto) e busca, ainda, influenciar outras pessoas a atingirem determinados objetivos. Além disso, considerando-se o papel dos pais ou responsáveis pelas crianças, também é possível identificar nuances do valor funcional, uma vez que, quando as crianças adotam o comportamento desejado, há forte tendência à diminuição dos problemas de saúde, algo que pode ser entendido como uma melhora na “performance” ou no “desempenho” do indivíduo em ajudar a controlar doenças relacionadas à falta de higiene. Relembrando o pensamento de Holbrook, (2006) e Sweeney; Soutar’s (2001), o desempenho é um dos principais fatores relacionados ao valor funcional. Em resumo, ao diminuir a incidência de doenças no âmbito da família, esta iniciativa beneficia, tanto funcionalmente quanto emocionalmente, toda a família.

5.2

Rumo certo para os resíduos

A análise apresentada a seguir foi elaborada na mesma sequência da iniciativa anterior, ou seja, primeiramente, apresentam-se os critérios de Andreasen (2002) e, em seguida, os elementos da cocriação de valor estudados no âmbito da iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”.

5.2.1

Qualificação das ações

5.2.1.1

Mudança de comportamento

Critério – Mudança de comportamento como referência para projetar e avaliar as intervenções: reconhecidamente, a iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, ao contar com a participação do consumidor, que deve separar os resíduos e levar até os pontos de coleta, assume como principal referência a mudança de comportamento, mais especificamente por meio da criação de novos hábitos. Os hábitos,

segundo Duhigg (2012), são a raiz dos nossos comportamentos e podem ser alterados, ignorados ou substituídos. Qualquer um desses objetivos pode ser alcançado, segundo o mesmo autor, por meio da alteração da rotina que alimenta a sequência de eventos envolvida no hábito. Evidentemente, há um pressuposto fundamental na ideia subjacente à iniciativa “Rumo certo para os Resíduos” (que pode ou não ser verdadeiro): o de que as pessoas não fazem, no dia a dia, a separação dos resíduos sólidos, precisando, portanto, de iniciativas que intervenham nessa realidade, modificando seu comportamento. Após realizar as entrevistas, ficou claro que os participantes, por não terem muitas opções de descarte adequado dos resíduos antes de se vincularem à iniciativa, não faziam da segregação dos materiais uma prática cotidiana.

5.2.1.2

Pesquisas com o público-alvo

Critério – Desenvolvimento de pesquisas relacionadas com o público-alvo: pela leitura dos dados disponibilizados nos sites, foi possível depreender que as pesquisas são feitas mais com o intuito de monitorar as intervenções (são acompanhamentos, visando principalmente identificar as quantidades de materiais coletados e de pessoas beneficiadas pela iniciativa). Possivelmente, devido ao fato de existirem diversas pesquisas⁴⁹ que mostram que, no Brasil, o percentual de resíduos sólidos que vai para a reciclagem é ainda pequeno, fato que motivou, inclusive, a criação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/10, que é, inclusive, mencionada no site, especificamente na página que apresenta esta iniciativa) uma intervenção que busque contribuir para mitigar esse quadro se justificaria sem a necessidade de uma pesquisa específica para o público atingido pelo projeto (os clientes do Pão de Açúcar).

⁴⁹ Ver, por exemplo, a matéria publicada pela ONUBR em agosto de 2015, disponível em: <https://nacoesunidas.org/no-brasil-80-mil-toneladas-de-residuos-solidos-sao-descartados-de-forma-inadequada-afirma-onu/>

5.2.1.3 Segmentação

Critério – Realização da segmentação do público-alvo para aumentar as chances de as intervenções serem bem-sucedidas: uma vez que os pontos de entrega se situam nas lojas do Grupo Pão de Açúcar, o único critério que define o público-alvo é o fato de o indivíduo precisar ter acesso às lojas que contam com os pontos de entrega. Assim, clientes, pessoas que trabalhem nas proximidades ou até mesmo os colaboradores das lojas constituem público para esta iniciativa. Inclusive, a pesquisa de campo demonstrou que em uma loja localizada em uma área comercial (*Free Way*, Barra da Tijuca), algumas pessoas que trabalham próximo ao ponto de entrega frequentemente depositam os resíduos recicláveis no local.

5.2.1.4 Estratégias atraentes e motivadoras

Critério – As estratégias de influência procuram tornar as trocas atraentes, de maneira a motivar o público-alvo: no caso da descrição da iniciativa indicada no vídeo de apresentação da iniciativa e no próprio site, as trocas não somente se mostram atraentes, como também muito convenientes, pois o ponto de entrega propriamente dito apresenta uma estrutura que desperta a atenção de quem passa, há sempre alguém apto a atender ao público que vai até o local doar os resíduos e, além disso, os pontos de entrega são localizados em áreas em que há grande fluxo de pessoas, o que a torna muito conveniente. Entretanto, pelo que se pode observar em alguns pontos de entrega, não é sempre que há um atendente presente, de modo que o local costuma ficar desorganizado, conforme mostra a fotografia a seguir.



Figura 24: Lateral de um ponto de entrega voluntária
Fonte: Acervo pessoal da pesquisadora (2015).

Além disso, um dos entrevistados que costuma doar resíduos constantemente a um dos pontos de entrega mencionou que não foi feito um trabalho de divulgação do ponto de entrega para os próprios lojistas que trabalham na área (o ponto de entrega fica em um espaço compartilhado com outras lojas), cabendo ao lojista identificar a existência do mesmo, algo que, certamente, diminui as chances dos trabalhadores conhecerem o local e passarem a utilizá-lo, uma vez que o espaço comercial é amplo, o que impede que o ponto de entrega seja visualizado por todos os ângulos do espaço comercial.

5.2.1.5 Utilização do mix de marketing

Critério – Utilização de todos os elementos do mix de marketing para atingir objetivos: cada um dos elementos será analisado individualmente, do mesmo modo como foi apresentada a análise da iniciativa “Mudando Hábitos”.

Produto: o produto social desta iniciativa pode ser entendido como o meio que a parceria entre Unilever e Pão de Açúcar oferece para o adequado descarte de resíduos sólidos. Do ponto de vista do consumidor, envolve a criação de um novo hábito, relacionado à separação e descarte de resíduos. O benefício (não monetário) percebido pelo consumidor ao aderir ao comportamento se relaciona à satisfação de contribuir com a

melhoria das condições ambientais do planeta (ou apenas com o fato de estar fazendo sua parte para não piorar as condições existentes), bem como com a geração de emprego e renda.

Preço: envolve, principalmente, o tempo e esforço que o cliente deverá empreender para separar e levar os resíduos aos pontos de coleta, situação ilustra e reforça o que Weinreich (2011) explica sobre o preço no marketing social. Para que o consumidor faça sua parte nesta iniciativa, não se identificam custos monetários. O principal benefício que o consumidor perceberá, conforme evidenciado anteriormente, é não monetário, relacionado com a satisfação e a sensação de fazer parte de algo útil para o ambiente em que vive.

Distribuição: preza pela conveniência, uma vez que instala os pontos de coleta de resíduos nos estacionamento das lojas do grupo Pão de Açúcar, local de tráfego intenso de pessoas. Assim, pode-se afirmar que a localização, a sinalização dos pontos de coleta e as claras orientações sobre como descartar os resíduos adequadamente (os pontos de entrega são bastante claros quanto aos locais em que se deve depositar cada tipo de resíduo e, quando os atendentes estão no local para auxiliar, mais fácil se torna o processo) atendem aos pressupostos que autores como Andreasen (1995), Farquhar e Rowley (2009), Kotler e Lee (2011) e Weinreich (2011) consideram importantes para uma boa estratégia de distribuição.

Comunicação: de acordo com os dados secundários (provenientes de sites e de um caso publicado sobre o projeto) os pontos de coleta presentes nas lojas contam com o auxílio de atendentes cooperados, com potencial para aumentar a divulgação do projeto no próprio ponto de contato com o consumidor, podendo, de acordo com Fontes (2008, p. 71), “resultar em maior credibilidade do produto social que está sendo oferecido”. Entretanto, em algumas visitas feitas aos pontos de entrega, nem sempre os atendentes estavam presentes, algo que, conforme será melhor abordado posteriormente, foi parcialmente justificado pelo líder do grupo de cooperados pela troca de funcionários nos períodos das visitas. Nestes casos, o local apresentava acúmulo de materiais, estando, portanto, desorganizado. Além da comunicação no ponto de entrega, o

vídeo que explica a ideia central desta iniciativa e também do concurso “Sua história conta outra” também são importantes elementos da estratégia de comunicação.

Públicos: no caso da iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, o público externo é composto tanto pelos clientes das lojas do Grupo Pão de Açúcar (público-alvo), quanto por públicos de interesse. Destaca-se os prêmios recebidos pelo projeto (1º Prêmio FGV-EAESP de Responsabilidade Social no Varejo – 2003; Prêmio Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa – 2004 e Marketing Best – 2008), que evidenciam que há atenção e interesse por parte da mídia e de diferentes organizações pelas atividades provenientes desta iniciativa.

Parcerias: o vídeo introdutório da iniciativa e os materiais disponíveis na Internet mostram a parceria entre o Grupo Pão de Açúcar e a Unilever, no primeiro programa de destinação de resíduos sólidos conduzido por meio de uma parceria entre o varejo e a indústria. Destaca-se que os envolvidos com o projeto consideraram importante que os objetivos das organizações sejam semelhantes (isto é evidenciado no vídeo de abertura pela gerente de sustentabilidade da Unilever). Após a implementação da iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, foi possível identificar iniciativas semelhantes desenvolvidas por outras redes varejistas e indústrias, de modo que é possível afirmar que esta iniciativa trouxe benefícios tanto pela sua própria implementação quanto por inspirar (e, possivelmente, servir de benchmark), de certo modo, outras organizações a tomarem atitudes em relação à reciclagem.

Política: a Política Nacional de Resíduos Sólidos é um fator que pode servir de incentivo para que sejam mantidos os investimentos na iniciativa, visando a consolidação do comportamento relacionado à adequada destinação dos resíduos, criando, possivelmente, um ambiente propício para o aprimoramento das atividades (WEINREICH, 2011).

Fontes de recursos: as fontes de recursos financeiros são a Unilever e o Grupo Pão de Açúcar, enquanto as fontes de recursos humanos, além de contarem com pessoas das próprias empresas que financiam o projeto, contam também com membros de cooperativas e uma empresa de gestão ambiental (responsável principalmente pelo treinamento dos cooperados). Considerando que os resultados obtidos pela iniciativa em questão foram expressivos (tanto pela quantidade de material coletado e enviado às cooperativas de reciclagem quanto pelas premiações obtidas e até mesmo pela melhoria da imagem institucional que pode estar associada à iniciativa), existem razões para acreditar que o investimento persistirá.

5.2.1.6

Consideração da concorrência na elaboração de propostas

Critério – A concorrência é considerada quando da elaboração de programas de marketing social: a concorrência mais acirrada que esta iniciativa enfrenta é, prioritariamente, aquilo que se pretende modificar: o hábito das pessoas não segregarem os resíduos. Por se tratar de algo possivelmente já consolidado na rotina de muitas pessoas (até mesmo culturalmente, pois nem sempre a discussão com os cuidados ambientais fez parte do cotidiano de muitas pessoas), o próprio vídeo de apresentação do projeto, bem como algumas entrevistas deixam claro que estimular as pessoas a participarem constitui, ainda, o maior desafio (comportamento concorrente) enfrentado por iniciativas desta natureza, de modo que é possível depreender que ainda há espaço para ações mais amplas de divulgação, mesmo sendo que a iniciativa em si não seja tão recente.

O Quadro 25 resume os critérios que qualificam um projeto como intervenção de marketing social, tomando por base a atuação da iniciativa “Rumo Certo para os Resíduos”.

Quadro 25: Critérios qualificadores do marketing social aplicados ao “Rumo certo para os Resíduos”.

Critério	Constatação
A mudança de comportamento é referência	Sim
Uso de pesquisas para subsidiar e monitorar as intervenções	Parcial
Segmentação	Parcial
Estratégias que tornam as trocas atraentes	Parcial
Uso dos elementos do mix de marketing	Sim
Consideração da concorrência	Parcial

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se considerar que a iniciativa “Rumo certo para os Resíduos” pertence ao âmbito do marketing social, pois, além de reconhecidamente procurar modificar comportamentos em benefício da sociedade, o faz levando em conta, total ou parcialmente, (consciente ou inconscientemente) vários outros princípios do marketing social. Conforme mencionado anteriormente, Andreasen (2002) ainda explica que programas de marketing social não necessariamente precisam conter todas as indicações mencionadas anteriormente para serem caracterizados como programas de marketing social.

5.2.2

Identificação das principais características da cocriação de valor

Este tópico procura identificar as principais características da cocriação de valor presentes na iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”. Foram verificados os itens a seguir:

5.2.2.1

Funções desempenhadas pelo público

Pode-se identificar que o cliente, no caso da iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, se depara com uma proposta já formatada para que possa adotar o comportamento de separar os resíduos e os levar até os pontos de coleta. Deste modo, não coube a este nenhum papel na elaboração da ideia. Para o bom andamento da iniciativa, cabe ao cliente apenas a tarefa contínua de levar os resíduos separados e depositá-los nos pontos de coleta. Cabe considerar que em localidades nas quais a coleta seletiva funciona adequadamente (atualmente são poucas as localidades que disponibilizam o serviço), a necessidade de intervenção feita por projetos desta natureza diminui consideravelmente, pois o cliente

pode já ter criado o hábito de separar os resíduos e depositá-los em locais adequados para que sejam reciclados posteriormente. Diante do exposto, o papel do público-alvo envolve a percepção e a criação de valor (e não apenas a determinação de valor), pois, se as pessoas param de levar os resíduos separados e de depositá-los nos pontos de entrega, não há valor criado para nenhuma das partes.

5.2.2.2 **Funções desempenhadas pelas organizações**

De acordo com os dados secundários e com algumas entrevistas, ficou claro que coube às organizações envolvidas todo o trabalho de concepção e implementação da ideia, de modo que esta, apesar de bem elaborada, parece desconsiderar a participação do público na definição do problema a ser enfrentado, assumindo como ponto de partida que disponibilizar locais apropriados para o recebimento de resíduos segregados é uma necessidade das pessoas. As organizações propiciam, portanto, condições para o cliente criar valor e se disponibilizam, por meio das interações diretas, a cocriar valor com o cliente, conforme será explicado no tópico subsequente.

5.2.2.3 **Tipo de interação percebida**

Pode-se identificar interações diretas entre os atendentes que trabalham nos pontos de coleta e os consumidores. Neste sentido, o orientador do grupo de atendentes (cooperados) que trabalham nos pontos de entrega foi questionado acerca da importância disto para o bom desenvolvimento da iniciativa (aspecto que, como dito, ressalta a interação direta, condição básica da cocriação). Diante de tal questionamento, o entrevistado indicou que:

“Contribui com certeza, porque a pessoa que vai doar, vai encontrar uma pessoa ali para poder atender e ela já se sente melhor por isso, pela possibilidade de interagir e ela sabe que tem realmente um projeto acontecendo, não é uma coisa que está abandonada, então, a pessoa está ali uniformizada, tem um treinamento, ela é treinada para atender bem o cliente, receber o material, fazer o procedimento corretamente” [Orientador da equipe de atendentes].

Uma das atendentes, por sua vez, afirma não considerar importante tal presença. Segundo a entrevistada

“Não faz diferença nenhuma. Tem as cores. Óleo, metal, alumínio. Dá para as pessoas saberem sozinhas” [Membro de cooperativa que trabalha como atendente do PEV].

Apesar de se reconhecer que a presença dos atendentes potencializa os resultados da iniciativa devido às possibilidades de existir mais interações diretas, cabe destacar que, durante os períodos de observação da execução da iniciativa, muitos foram os casos em que não havia atendentes nos pontos de entrega, o que impossibilitava qualquer interação com o público, minimizando, assim, a possibilidade de as organizações cocriarem valor. Esta constatação foi reforçada por um entrevistado (Pessoa que entrega resíduos no PEV – 1) que possui uma loja próximo a um ponto de entrega e que entrega resíduos periodicamente, o qual afirmou que ocorre frequentemente de não haver pessoas lá para atender a quem chega. Outra entrevistada que também trabalha em uma loja próxima ao ponto de entrega e que leva resíduos recicláveis periodicamente ao local, afirmou que:

“De vez em quando vejo alguém fazendo a separação, mas não tem nenhum tipo de relacionamento. Era bom se tivesse alguém informando. Você pode até confundir, tem que ter alguém para indicar. O vidro, por exemplo, não pode só jogar lá, tem materiais que podem oferecer risco” [Pessoa que entrega resíduos no PEV - 2].

A ausência de atendentes em determinados dias ou horários é explicada pelo orientador do grupo de atendentes que afirma que, em alguns casos, pode acontecer da pessoa se demitir sem prévio aviso, de modo que os pontos de entrega ficam sem atendente até que ocorra a substituição.

Apesar de a ausência dos atendentes dificultar a cocriação de valor, é possível afirmar que em alguns casos (principalmente naqueles em que o público-alvo já está habituado a utilizar o ponto de entrega), considerando que os pontos de coleta são de fácil utilização, a iniciativa também é desenvolvida por meio de interações indiretas, podendo o consumidor apenas depositar os resíduos nas cabines adequadas, sem a necessidade de maior interação. Além disso, devido ao fato de o

comportamento demandado ser de simples implementação, a experiência do consumidor em implementá-lo pode constituir fator que gera independência do cliente em relação às interações com os proponentes da ideia. Esta interpretação é, em partes, apoiada pela fala do entrevistado mencionado anteriormente (que possui uma loja nas proximidades de um dos pontos de entrega) e que, por já ter o hábito de entregar os materiais, não vê, atualmente, diferença entre depositar os resíduos no local com ou sem a presença de um atendente. Contudo, este mesmo entrevistado ressalta que isto ocorre em seu caso particular, pois ele trabalha nas proximidades e vê como o projeto funciona, mas não acredita que o mesmo se daria com uma pessoa que passa pelo local pela primeira vez.

Por fim, visando ainda verificar a importância da presença dos atendentes, o orientador do grupo de atendentes foi questionado acerca das principais dúvidas que os clientes apresentam, de modo que este informou que as perguntas mais recorrentes se referem ao tipo de material que pode ser doado (por exemplo, segundo o entrevistado, muitas pessoas não sabem qual a destinação adequada para o papelão, o isopor, o jornal, etc.). O fato de existirem ainda algumas dúvidas sugere que a presença dos atendentes exerce impacto na execução da iniciativa.

5.2.2.4 Compartilhamento de conhecimentos

No caso da iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, não fica evidente o compartilhamento de conhecimentos, pois, conforme mencionado anteriormente, esta aparenta ter sido elaborada por completo pelas empresas envolvidas e só depois apresentada à comunidade externa, ou seja, os clientes do Grupo Pão de Açúcar. Entretanto, considerando que antes de elaborar o projeto completo a Unilever já desenvolvia uma iniciativa semelhante com seus funcionários (algo que foi mencionado no vídeo de abertura da ideia), é possível depreender que a experiência adquirida com esta etapa pode ter sido uma base para compartilhamento de conhecimentos do público interno com a iniciativa desenvolvida pela empresa. Deixar de ouvir o público-alvo pode ocasionar

a perda de opiniões que contribuiriam com a melhoria dos resultados da iniciativa. Procurando identificar que aspectos poderiam ser modificados para potencializar os benefícios desta iniciativa, os entrevistados foram questionados acerca do que fariam de modo diferente no projeto. Uma entrevistada, que deposita periodicamente os resíduos no ponto de entrega afirmou que:

“Acho que ali eu vejo que começa a acumular muito lixo, demora a ser recolhido, principalmente quando está fora. O recolhimento tem que ser mais eficiente e tem que ter alguém informando. Tem que ser mais dinâmico, eles estão muito engessados. E eles misturam lixo comum com o restante do material. Eu acho que o lixo comum tem que ficar longe de lá” [Pessoa que entrega resíduos no PEV - 2].

5.2.2.5 Equidade

Uma vez que as funções são muito bem definidas na iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, não fica evidente a disposição das organizações envolvidas em compartilharem o controle das funções. Como não se observa tal abertura por parte das empresas, o desejo do consumidor de contribuir com as atividades fica restrito à ideia de segregar e destinar adequadamente os resíduos, não parecendo haver, portanto, muito espaço para sugestões por parte destes. Além de o consumidor ser incentivado a segregar os resíduos, ele também é estimulado a compartilhar o vídeo de apresentação da iniciativa na Internet, sendo esta a única maneira indicada para que o consumidor possa ajudar a divulgar a ideia. Em aspectos gerais, nesta iniciativa, tanto as empresas envolvidas quanto os consumidores costumam ter papéis bem definidos, conforme já exposto anteriormente. Assim, uma vez que cabe ao público-alvo segregar e doar os resíduos, o controle da maior parte do processo está sob sua responsabilidade, de modo que as organizações envolvidas podem apenas gerar estímulos para que este papel seja desempenhado pelo público. Não há, portanto, equidade propriamente dita, mas sim uma clara definição de papéis.

5.2.2.6 Experiência

Como é comum no campo do marketing social, que muitas vezes trabalha com o conceito de ideias para fundamentar alterações comportamentais, além da sensação de o indivíduo estar contribuindo com uma causa em seu benefício e também da sociedade, sensação esta que não necessariamente gera resultados imediatos, não se identifica outros aspectos da experiência que possam gerar consequências emocionais, gerando valor de uso. No entanto, a sensação de autotransformação pode se fazer presente por meio da noção que o indivíduo tem de estar contribuindo.

5.2.2.7 Relacionamento

O relacionamento previsto na iniciativa “Rumo certo para os Resíduos” parece muito simplificado, ocorrendo, conforme mencionado anteriormente, algumas interações. Não se nota, entretanto, a consolidação de um ambiente ativo de comunicação, possivelmente devido à simplicidade de se desempenhar os papéis requeridos do consumidor.

Outro tipo de relacionado que pode ocorrer na iniciativa é o dos integrantes do público-alvo e isto pode ocorrer no sentido de melhorar ou piorar as condições em que as ações pretendidas ocorrerão. O trecho a seguir, extraído da fala de uma entrevistada que entrega resíduos no ponto de entrega demonstra sua sensação em relação ao modo como os outros se comportam mediante a iniciativa.

“Há um tempo atrás, eu já falei com o gerente isso de que tem lixo comum sendo colocado no ponto de entrega. Porque quando a gente se propõe a fazer o certo, vê que tem alguma coisa errada e não fala nada, é como se a gente estivesse contribuindo para ficar errado, e isto está contaminando o que estou fazendo. Um dia estava jogando vidro e perguntei para o rapaz como fazia e ele disse que era só deixar com ele. Vi uma mulher colocar errado e ele não disse nada, aí fui lá e falei com ela. É que as vezes a pessoa fica sem jeito de corrigir. Falta controle” [Pessoa que entrega resíduos regularmente - 2].

5.2.2.8 Personalização

As atividades previstas para o consumidor na iniciativa “Rumo certo para os Resíduos” são de simples execução, de modo que não trazem uma perspectiva de singularidade do processo e parecem não depender, a princípio, de características individuais dos consumidores para serem executadas.

Em relação aos pilares da cocriação de valor observados por Bharti (2015), uma vez que há menos pontos de contato entre o público-alvo e colaboradores da iniciativa do que o que ocorre na iniciativa “Mudando Hábitos” e também menos ações de reforço da ideia, a presença dos elementos que constituem os pilares é mais modesta.

O Quadro 26 resume as características da cocriação de valor presentes na iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, indicando o resultado da análise.

Quadro 26: Resumo da análise de cocriação de valor da iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”.

Pressupostos de Grönroos e Voima (2013)		
		Fatores observados na iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”
Funções desempenhadas pelo cliente		Separação e entrega dos resíduos, sem atuação na elaboração da ideia. Criação de valor.
Funções desempenhadas pelas organizações		Elaboração e implementação da iniciativa. Facilitadora da criação de valor pelo cliente.
Tipo de interação percebida		Direta e indireta
Dimensões identificadas por Ranjan e Read (2014)		
Dimensão	Fatores constituintes da dimensão	Presença ou ausência do fator
Co-produção	Compartilhamento de conhecimentos	Aparentemente não ocorre
	Equidade	Ocorre pouco
	Interação – elemento já abordado	Direta e indireta.
Valor de uso	Experiência	Ocorre pouco
	Relacionamento	Ocorre pouco
	Personalização	Aparentemente não ocorre
Pilares da cocriação de valor identificados por Bharti (2015)		
Ligeiramente mais presentes que ausentes		

Fonte: Elaborado pela autora.

A iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, pelo que se pode depreender, apresenta, desde sua concepção, poucas características da cocriação de valor. Em relação à implementação, principalmente pelo fato de não ser sempre que há atendentes disponíveis nos pontos de entrega voluntária, as oportunidades de interação também são limitadas, o que reduz as possibilidades de cocriação de valor. Entretanto, é importante ressaltar que esta afirmação não indica que a iniciativa não é bem sucedida, mas apenas esclarece sobre as condições de cocriação de valor, condições estas que, se aprimoradas, podem contribuir para o alcance de resultados ainda mais expressivos por parte desta iniciativa.

Pelos resultados obtidos, a primeira proposição é apenas parcialmente confirmada no caso de “Rumo certo para os Resíduos”, uma vez que as possibilidades de interação presentes nesta iniciativa são mais limitadas que na iniciativa “Mudando Hábitos”, detalhada anteriormente. Em relação à segunda proposição, a ideia apresentada ao público-alvo era amadurecida e os processos de descoberta, *design* e entrega de valor eram, portanto, pré-definidos. Deste modo, havia pouco espaço para interações que viessem a modificar os rumos da proposta em si. Entretanto, considerando-se os resultados obtidos até o momento pela referida iniciativa, não se pode afirmar que a mesma não é bem-sucedida. O que se pode inferir é que o aumento da quantidade de interações diretas beneficiaria muito esta iniciativa, de maneira a potencializar ainda mais seus resultados.

No que se refere ao tipo de valor mais presente, especialmente na perspectiva do público-alvo, destaca-se tanto o valor social quanto o altruísta, sendo ambos dirigidos aos outros (HOLBROOK, 2006). O trecho a seguir indica o ambiente como primeiro beneficiário, seguido da própria população.

“Se o projeto for efetivo, quem mais se beneficia é o meio ambiente e, conseqüentemente, nós. É uma relação de causa e consequência. [Pessoa que deposita regularmente resíduos no PEV - 2].

Em menor proporção, também se pode identificar o valor emocional, devido ao fato de o indivíduo considerar que a experiência emocional de participar de algo útil traz satisfação pessoal e que esta, de acordo com Holbrook (2006), é um fim em si mesma.

5.3

Ame seu coração

5.3.1

Qualificação das ações

A seguir apresenta-se a análise da iniciativa “Ame seu Coração” no que diz respeito aos critérios propostos por Andreasen (2002) para indicar se uma ação pertence ou não ao escopo do marketing social.

5.3.1.1

Mudança de comportamento

Critério – Mudança de comportamento como referência para projetar e avaliar as intervenções: ao procurar incentivar a troca de experiências relacionadas à prevenção de doenças cardiovasculares, seguida da adoção de hábitos que contribuem com a boa saúde cardíaca, fica deliberadamente caracterizada a intenção de alterar comportamentos do público-alvo em benefício dos próprios indivíduos e da sociedade como um todo, pois a diminuição da incidência de doenças reduz consideravelmente os custos com saúde pública e até mesmo as despesas médicas no âmbito da família, dentre outros benefícios de caráter mais subjetivo, como o bem estar. Esta iniciativa busca, primeiramente, fornecer informações ao público-alvo, caracterizando os objetivos de conhecimentos mencionados por Kotler e Lee (2011), para depois levá-lo a agir, ou seja, avançando nos objetivos comportamentais. O depoimento de uma entrevistada reforça a questão do conhecimento, seguido da ação:

“Por mais que algumas coisas sejam conhecidas, as dicas e estatísticas apresentadas e relacionadas diretamente à problemas cardíacos me alertam e me fazem ter força de vontade de cuidar mais da saúde em geral” [Representante do público-alvo – 1].

O trecho a seguir também demonstra a tentativa de transmitir informações importantes e reforça que estas são similares às que alguns médicos costumam disponibilizar:

“Falei com o meu esposo sobre o projeto, comentando que tudo o que está escrito lá é o que minha médica me fala” [Representante do público-alvo – 2].

Uma das cardiologistas entrevistadas comenta:

“O projeto é explicativo, ético e esclarecedor e, embora não o conhecesse antes, pretendo comentar sobre ele com meus pacientes” [Cardiologista 3].

5.3.1.2

Pesquisas com o público-alvo

Critério – Desenvolvimento de pesquisas relacionadas com o público-alvo: são utilizados dados provenientes de fontes diversas (secundárias), como da Organização Mundial da Saúde, que comprovam a importância do tema saúde cardiovascular e, principalmente, a adoção de ações de prevenção contra certas doenças, o que caracteriza um tipo de pesquisa que subsidia a ação. Considerando a diversificação do público-alvo do projeto (que será explicada no tópico a seguir), as pesquisas apresentam caráter mais generalista, não sendo, portanto, focadas especificamente em um tipo de público.

5.3.1.3

Segmentação

Critério – Realização da segmentação do público-alvo para aumentar as chances de as intervenções serem bem-sucedidas: considerando que os cuidados com a saúde e a prevenção de doenças cardiovasculares é algo que abrange a qualquer tipo de público (talvez mais especialmente alguns grupos de risco), não fica clara a existência de muitos critérios de segmentação aplicados a esta iniciativa (o único critério identificado será explicado ao final desta exposição). De fato, é desejável que qualquer pessoa, independentemente de sua idade, ocupação, fatores hereditários, bem como qualquer outra condição, adote o hábito de cuidar da alimentação e de fazer atividades físicas de acordo com suas características. Isto confere à iniciativa “Ame seu Coração” um caráter abrangente e, possivelmente, isento de critérios de segmentação. Haveria a possibilidade, por exemplo, da iniciativa manter seu foco em

alguns segmentos, como o das pessoas em risco, no entanto, isto não foi feito, especialmente pelo fato de o principal mecanismo de intervenção (site) estar facilmente acessível a todo o público, não haveria motivos para manter o foco em um ou poucos segmentos.

Considerando que a maior parte das ações de “Ame o Coração” ocorre no site, esta iniciativa fica circunscrita ao público que acessa a internet, pelo menos com relativa periodicidade, podendo ser este, a possibilidade de acesso à internet, o único critério que segmenta o público que terá contato com as ideias disseminadas nesta iniciativa. Um dos cardiologistas [entrevista 4] afirmou, por exemplo, que os pacientes dele não costumam acessar a internet e que muitos nem sabem ligar um computador (este médico se aposentou de vários cargos que ocupava e, atualmente, atende somente consultas em seu consultório particular. Como ele pretende se aposentar também deste trabalho, indicou outros médicos para os seus pacientes que demandam maiores intervenções e se mantém atendendo apenas alguns pacientes bastante idosos e que não querem, em nenhuma circunstância, trocar de médico). Deste modo, os pacientes deste médico não constituem o público-alvo da iniciativa “Ame o Coração”, simplesmente por falta de acesso ao seu principal recurso, que é o site. Outro cardiologista corroborou esta argumentação e explicou alguns dos motivos (além dos relacionados com a falta de acesso ao site) pelos quais determinados pacientes não são atendidos pela iniciativa:

*“O médico tem que ter um cuidado muito grande para que o paciente saia do consultório informado, tem que usar um palavreado que a pessoa vá entender e quando estou em um consultório particular como aqui, que normalmente atende pessoas com um nível socioeconômico e intelectual maior (normalmente, não é 100%) é claro que eu uso um tipo de linguagem e quando estou atendendo no serviço público, que normalmente atende pessoas com baixo nível socioeconômico e intelectual (também não é 100% dos casos), **posto de saúde, etc., eu acho que o tipo de paciente que vai lá não é beneficiado pelo projeto**, porque às vezes eu observo que tem gente que vai lá, que já está um pouco mais velho e tem filha que já tem dois ou três filhos e que todos moram na mesma casa e o pai, que já deveria estar em um momento mais sossegado da vida, se vê obrigado a trabalhar muito para sustentar não só a filha, como também os netos [...] ou às vezes eu atendo mães cujos filhos estão envolvidos com drogas, que têm tantas preocupações, que **o projeto já está fora da realidade deles, sabe? Então você tem que saber qual o perfil do paciente para o qual vai levar essa mensagem do projeto. Eu acho o projeto muito válido**, mas tem que ter esse cuidado de verificar o perfil do público-alvo”. Grifos da autora, sinalizando o que o entrevistado enfatizou [Cardiologista 1].*

Os relatos dos cardiologistas associam-se ao que foi exposto por Palumbo (2016) a respeito das tecnologias da informação, que realçam o contato entre profissionais de saúde e pacientes, mas que, por suas características implícitas, podem deixar de lado uma parcela da população, principalmente a que tem problemas de alfabetização ou que podem não compreender plenamente a utilidade de tais tecnologias.

5.3.1.4 Estratégias atraentes e motivadoras

Critério – As estratégias de influência procuram tornar as trocas atraentes, de maneira a motivar o público-alvo: a iniciativa “Ame seu Coração” dispõe de múltiplas formas de interação com o público-alvo, por meio de um site exclusivo (o que confere fácil acesso e possibilita diversas interações) e de um blog (Ame seu Coração) que fornecem informações e possibilidades de interação, além de valer-se de ações consideradas atraentes e criativas, desenvolvidas em locais públicos, conseguindo, assim, visibilidade perante seu público. Por todos esses motivos, pode-se afirmar que as estratégias possuem potencial para motivar o público-alvo, embora se reconheça que as alterações comportamentais demandadas pelo projeto podem ser de difícil consolidação. A opinião de uma pessoa pertencente ao público-alvo do projeto exposta a seguir reforça os aspectos atrativos da iniciativa:

O projeto é muito acessível, fácil! Tem uma mobilidade e visualização ótimas, layout muito interessante e atrativo... O projeto é muito atrativo, tem muito potencial [Representante do público-alvo – 3].

Uma profissional da área de nutrição afirma que considera a iniciativa oportuna e atraente:

Pois interage de uma forma mais direta com as pessoas, ou seja, permite com que o leitor dialogue com a mídia e isso é uma boa estratégia para fazer com que se sintam mais importantes e motivadas a mudar de vida de fato. Por exemplo, ler o relato de uma pessoa que passa pelos mesmos problemas ou que perdeu um ente querido com algum tipo de doença cardiovascular é um incentivo à mudança. Mesmo que seja por medo ou pena [Profissional da área de nutrição].

5.3.1.5 Utilização do mix de marketing

Critério – Utilização de todos os elementos do mix de marketing para atingir objetivos: assim como ocorreu com as demais iniciativas, cada elemento do mix de marketing será explicado separadamente.

Produto: o produto social pretendido nesta iniciativa é o conjunto de cuidados com a prevenção de doenças cardiovasculares. Não há elementos tangíveis associados à ideia, como ocorre com a iniciativa “Mudando Hábitos”, que oferece uma cartilha e um adesivo.

Preço: envolve, principalmente, esforço e tempo para as atividades físicas e o desconforto (e até mesmo insatisfação) gerado pela necessidade de readequar a alimentação e outros hábitos, de maneira a evitar alimentos potencialmente maléficos.

“A dificuldade mais comum é a falta de força de vontade para começar a cuidar melhor da saúde em todos os aspectos, principalmente na prática de exercícios físicos e boa alimentação. Também existem as pessoas que alegam não possuir tempo suficiente para cuidarem da saúde e com isso adquirem péssimos hábitos... As maiores dificuldades, para mim: diminuição da ingestão de carboidrato e gorduras, principalmente” [Representante do público-alvo 1].

“Tanto a atividade física quanto os hábitos alimentares são difíceis. Até porque, comer é muito bom. Sem contar que muitas pessoas não conseguem um equilíbrio na vida e comem por ansiedade” [Cardiologista 1].

“A dificuldade é que temos que ter força de vontade mesmo. É o pior: mudar os hábitos da gente. Isto é o pior, você acostumar com uma coisa e depois precisar mudar porque é preciso. Você já acostumou e você precisar tirar algo do cotidiano é difícil” [Representante do público-alvo – 2].

“As dicas de alimentação geralmente são mais fáceis de serem colocadas em prática, mesmo que de uma forma errada e irresponsável [...] O que não é tão simples assim com a prática de atividades físicas, por exemplo, pois é preciso um certo condicionamento e muitas pessoas simplesmente detestam se movimentar e são sedentárias, mesmo tendo consciência que não faz bem ficar parado o dia todo” [Profissional da área de nutrição].

Distribuição: as pessoas foram abordadas por nutricionistas em estações de metrô, tidos como pontos de grande circulação de pessoas, o que facilitou o repasse das informações quando as pessoas eram abordadas para receberem dicas de saúde e medirem seu IMC. Entretanto, tais abordagens ocorreram apenas em alguns pontos e em um curto período de tempo, de modo que sua abrangência 9 apesar de

grande) ainda pode ser considerada limitada. Em contrapartida, a criação do site, por sua vez, torna as informações disponíveis para o acesso de acordo com o melhor momento para o público.

Comunicação: conforme mencionado no tópico anterior, muitas informações estão disponíveis no site www.ameocoracao.com.br, o que torna a iniciativa mais acessível para uma considerável parte do público. Além disso, o site, do modo como foi estruturado, pode ser considerado um mecanismo para interação com o público, por meio de páginas nas quais a pessoa pode narrar suas histórias relacionadas com a saúde cardíaca, tirar dúvidas com um médico cardiologista, etc. Por fim, em relação à abordagem em estações de metrô mencionada anteriormente, é fato que a mensagem relacionada aos cuidados com o coração chegou a uma parcela significativa do público-alvo.

Públicos: o público-alvo deste projeto é bastante diversificado, uma vez que os cuidados com o coração podem (e devem) ser praticados por diferentes tipos de pessoas, independentemente de sua idade ou de outras características.

Parcerias: esta iniciativa tem como marca relacionada a margarina Becel, que há muito tempo busca, em sua comunicação, ressaltar a importância dos cuidados com o coração. Foram desenvolvidas parcerias com duas instituições especializadas em saúde cardiovascular, que são o Hospital do Coração e o Instituto do Coração (embora este último informe não ser mais parceiro da iniciativa). De acordo com a maioria dos entrevistados, o fato de a marca apoiar a iniciativa traz resultados favoráveis para a própria marca.

“Somos muito influenciados a consumir algo de empresas vinculadas a coisas legais (como esse projeto por exemplo)” [Profissional da área de nutrição].

Fontes de recursos: o Hospital do Coração se responsabiliza pelo conteúdo do blog, conforme identificado em entrevista realizada por telefone com um dos responsáveis pelo setor de comunicação do HCor. A Unilever, por sua vez, além de ofertar os recursos financeiros, responsabiliza-se pela gestão do projeto, mas não o faz diretamente, tendo contratado uma empresa para executar as atividades dele

decorrentes. Entretanto, nenhuma das empresas envolvidas disponibilizou informações mais detalhadas acerca da gestão do projeto.

Política: considerando que doenças cardíacas figuram entre as principais causas de mortes, esta iniciativa não encontra nenhum tipo de resistência no campo da política. Além disso, é mais provável que a mesma tenha sua importância ressaltada por órgãos de governo. Uma simples pesquisa na internet permite identificar materiais elaborados por organizações diversas, inclusive àquelas envolvidas especificamente com a saúde, como secretarias de saúde, dentre outras, que buscam elucidar as pessoas acerca da importância dos cuidados com a saúde em geral e, especificamente, com a saúde cardíaca.

5.3.1.6

Consideração da concorrência na elaboração de propostas

Critério – A concorrência é considerada quando da elaboração de programas de marketing social: os comportamentos concorrentes referem-se, principalmente, aos maus hábitos alimentares e à falta de atividades físicas. Desse modo, ao disponibilizar inúmeras receitas de alimentos que com potencial para associar sabor e alimentação correta, entende-se que a concorrência está, ao menos em parte, sendo considerada. Entretanto, o fato de a concorrência ter sido considerada não faz com que a iniciativa seja de fácil implementação no cotidiano do público, principalmente pelo prazer associado a determinados hábitos alimentares considerados maléficos ao coração.

O Quadro 27 resume os critérios que qualificam um projeto como intervenção de marketing social, tomando por base a atuação da iniciativa “Ame seu coração”.

Quadro 27: Critérios qualificadores do marketing social aplicados ao “Ame seu coração”

Critério	Constatação
A mudança de comportamento é referência	Sim
Uso de pesquisas para subsidiar e monitorar as intervenções	Parcial
Segmentação	Aparentemente não, por não ser necessário.
Estratégias que tornam as trocas atraentes	Sim
Uso dos elementos do mix de marketing	Sim
Consideração da concorrência	Parcial

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode ser observado, a maioria dos critérios defendidos por Andreasen (2002) se faz presente na iniciativa “Ame seu Coração”, de modo que é possível caracterizá-la como uma intervenção do âmbito do marketing social.

5.3.2

Identificação das principais características da cocriação de valor

Este tópico procura identificar as principais características da cocriação de valor presentes na iniciativa “Ame o Coração”.

5.3.2.1

Funções desempenhadas pelo público

Pode-se identificar ações meramente informativas, como ocorre com o caso em que o indivíduo é convidado a ler informações sobre cuidados com a saúde cardíaca no site “Ame seu Coração” ou a assistir um vídeo que elucida sobre o tema ou, ainda, a ler o conteúdo do blog “Ame seu Coração”. Também é possível identificar ações mais interativas, como aquelas em que o público envia dúvidas para o Dr. Coração (a interação pode se dar entre o público e o médico e, também nesta oportunidade, o público pode se informar ainda mais, lendo as perguntas de outros participantes), registra relatos de experiências relacionadas às doenças cardíacas, dentre outras ações que pressupõem a interação. Em última instância, todas as atividades desenvolvidas pelo público devem servir como inspiração para que este adote uma rotina de atividades físicas e uma boa alimentação. Alguns entrevistados avaliam o papel do público para o bom andamento das atividades, afirmando que:

“Acho fundamental a participação, senão não justifica. A dinâmica do site é interessante e estimulante. Não é como fazer a leitura de uma página, é trazer as informações para o dia-a-dia, se imaginar no contexto e poder solucionar as suas dúvidas. Se há a correspondência efetiva do outro lado (de quem deve responder) então acho perfeito” [Profissional da área de alimentos e nutrição].

“A participação é fundamental. Sem a participação das pessoas, divulgação pelas mesmas em suas redes sociais para que outras sejam atingidas e se interessem em participar e mandem perguntas, sugestões e relatos de casos não tem como o projeto ser continuado, ele depende de um público ativo” [Profissional da área de nutrição].

5.3.2.2 Funções desempenhadas pelas organizações

Todas as ações da iniciativa foram planejadas pelas organizações envolvidas e estas ficaram responsáveis pelo esclarecimento das dúvidas dos consumidores por intermédio do Dr. Coração, pela atualização do blog “Ame seu Coração” e pelas ações públicas de sensibilização, nas quais eram disponibilizadas informações sobre o IMC e sobre cuidados com o coração. No caso dos questionamentos feitos ao Dr. Coração, as perguntas eram analisadas e selecionadas para ter as respostas divulgadas no site. Isto era feito para evitar que questionamentos que não fossem pertinentes ao conteúdo do projeto ou que fossem de natureza muito pessoal não aparecessem na página, podendo expor o indivíduo mais que o necessário. Apesar do esforço para manter o foco nas questões de prevenção, o médico que desempenha o papel de Dr. Coração comenta que:

“No início foram muitas perguntas, embora a maioria envolvia situações individuais das pessoas, o que me trouxe um pouco de frustração, uma vez que eu esperava que aproveitassem mais a chance de saber sobre a prevenção das doenças cardiocirculatórias e não foi bem isso que ocorreu... A maior parte das perguntas eram relacionadas a dados pessoais, na maioria das vezes envolvendo dados que deveriam ter sido esclarecidos pelos médicos assistentes dos pacientes... Funcionou assim por cerca de dois anos, mas há alguns meses não recebo novas perguntas e não sei se o Dr. Coração ainda está ativo” [Cardiologista que desempenha o papel de Dr. Coração].

A representante da empresa que presta serviços para a Unilever e que cuida, atualmente, da gestão da iniciativa “Ame seu Coração”, informou que o projeto se encontra em fase de reestruturação, algo que pode justificar o comentário do cardiologista que desempenha o papel de Dr. Coração, acerca desta parte da iniciativa permanecer ou não em funcionamento.

Os trechos a seguir podem ser identificados no site Ame o Coração e retratam o fato indicado pelo cardiologista que desempenha o papel de Dr. Coração, de que as pessoas utilizaram a ferramenta de esclarecimento de dúvidas mais com o propósito de compreender as próprias doenças, e não como instrumento de prevenção:

Tenho sentido arritmias e falta de ar recentemente. Além disso, tenho um problema na válvula mitral desde 2010. Esses sintomas estão relacionados com o meu problema na válvula? Como faço para melhorar esses sintomas? [Pergunta extraída do site Ame o Coração]

Ultimamente sinto dores no braço direito e algumas vezes o senti dormente, pareceu uma câimbra. Também senti isso no pescoço e nas costas. Pode ser sinal de doença cardíaca? [Pergunta extraída do site Ame o Coração]

Tive 30% de lesão em uma artéria e um infarto do miocárdio. Gostaria de saber se isso é hereditário e se tenho pouco tempo de vida. [Pergunta extraída do site Ame o Coração]

Em relação ao Dr. Coração estar ativo ou não (preocupação indicada pelo próprio médico em seu depoimento), os atores envolvidos não se manifestaram indicando se as perguntas ao Dr. Coração continuam sendo recebidas ou se esta possibilidade de interação já não é mais proporcionada ao público-alvo, apesar de, no site, parecer que a opção continua ativa.

5.3.2.3

Tipo de interação percebida

Ocorreram interações diretas, por exemplo, por meio das ações públicas e da aba presente no site para os consumidores tirarem dúvidas com o Dr. Coração e também interações indiretas, por exemplo, por meio da leitura dos diversos conteúdos do site que pode ser feita pelo público. Em relação às possibilidades de interação, tanto diretas quanto indiretas, uma entrevistada (a mesma profissional da área de alimentos mencionada anteriormente) afirma que considera a abordagem adequada para atingir resultados positivos em relação à prevenção de doenças cardiovasculares. Ela explica que:

“... A internet é um meio de comunicação fácil de utilizar e cada vez mais acessível. Assim, de forma interativa, pessoas que talvez tenham dificuldade de acesso à educação alimentar e orientações médicas podem acessar informações simples que as ensinam e as estimulam a pensar na alimentação e adotar boas práticas que são associadas diretamente à saúde. Além disso, acho interessante a possibilidade de as pessoas identificarem casos similares aos seus, e poderem, assim, perceber que os problemas atingem a muitos e que as experiências práticas de outras pessoas podem ensinar a criar alternativas para viver bem e prevenir doenças através de suas escolhas. Acho incrível o estímulo a se imaginar daqui a 10 anos! Faz as pessoas refletirem sobre as consequências das suas escolhas hoje e a pensarem como estarão no futuro! E falando em futuro, a primeira coisa que todo muito deseja é ter mais anos e com saúde!” [Profissional da área de alimentos e nutrição].

Outra entrevistada comenta a respeito do potencial desta iniciativa, indicando, inclusive, a possibilidade de troca de informações como algo positivo.

“O projeto tem o potencial para fazer a diferença na saúde das pessoas, a partir do momento que oferece informações valiosas e possibilita a troca de informações entre leitor e profissional, aproximando as partes e promovendo o interesse do leitor em seguir suas dicas” [Representante do público-alvo – 1].

5.3.2.4 Compartilhamento de conhecimentos

A situação mais evidente em que ocorre o compartilhamento de conhecimentos reside na possibilidade de o consumidor registrar seus relatos de experiências no site “Ame seu Coração”.

5.3.2.5 Equidade

Pode-se afirmar que a iniciativa “Ame seu Coração” é parcialmente caracterizada pela equidade, por possibilitar ao consumidor contribuir com determinadas atividades (podendo, inclusive, humanizar mais o conteúdo do site), contudo, o controle da iniciativa encontra-se mais concentrado nas organizações do que com o público-alvo.

5.3.2.6 Experiência

Pode-se afirmar que a iniciativa “Ame seu Coração” busca interação empática e emocional com o seu público-alvo, tanto pelas ações de sensibilização quanto pelas possibilidades do site “Ame o Coração”. A sensação de autotransformação do indivíduo é, pelo que se pode depreender, hipotética, pois acredita-se que se a pessoa atentar para as recomendações estará contribuindo para ter boa saúde cardíaca. Além disso, por não haver mecanismos qualitativos de avaliação dos resultados desta iniciativa, não se pode afirmar que a rápida experiência do público-alvo com esta seja suficiente para que sejam incorporados novos hábitos ou que sejam modificados os hábitos já existentes no público-alvo. Isto foi ressaltado por uma entrevistada que conheceu a iniciativa, navegou em

algumas partes do site, mas teve dificuldades para praticar muitas das orientações lá previstas.

Às vezes você não coloca em prática... não porque não tenha informação, mas por falta de tempo mesmo. No meu caso, após conhecer o projeto, por falta de tempo, não me ative a ele, mas foi apenas por isso... Só não fiz as atividades por falta de tempo mesmo [Representante do público-alvo – 3].

Esta mesma entrevistada, entretanto, afirmou que, após verificar os resultados de exames de rotina, modificou alguns hábitos alimentares e iniciou imediatamente a prática de atividades físicas (a entrevistada explicou que ficou amedrontada ao ver seus resultados de exames e a opção pela mudança de hábitos alimentares e pela criação do hábito de praticar atividades físicas, neste caso, não tiveram relação alguma com a iniciativa “Ame o Coração”).

Este relato está de acordo com o que uma cardiologista comentou:

“Tudo será fácil se a pessoa se dedicar e for decidida a cuidar de sua saúde” [Cardiologista 3].

5.3.2.7

Relacionamento

Conforme mencionado anteriormente, a experiência do público-alvo com a iniciativa pode ser rápida, de modo que se torna mais difícil o desenvolvimento de um relacionamento com o público-alvo. Entretanto, as partes mais interativas do site indicam a intenção da equipe que elaborou a ideia é que a iniciativa “Ame seu Coração” se relacione, ainda que brevemente, com o seu público-alvo.

5.3.2.8

Personalização

A possibilidade de personalização desta iniciativa se dá por meio das partes do site que permitem maior interação, bem como das intervenções públicas, que identificam o IMC das pessoas e fornecem informações úteis à boa saúde cardiovascular.

Quanto aos pilares da cocriação de valor presentes na pesquisa de Bharti (2015), uma vez que o site permite diversos tipos de interação e que a estratégia de sensibilização empregada em pontos de grande movimentação de pessoas proporcionava atendimento bastante personalizado (apesar de seguir um padrão no atendimento ao público, os nutricionistas, ao atenderem cada pessoa separadamente e fazer os cálculos do IMC, geravam algum tipo de personalização), é possível afirmar que muitos dos pilares da cocriação de valor se fazem presentes nesta iniciativa.

O Quadro 28 resume as características da cocriação de valor presentes na iniciativa “Ame seu Coração”, indicando o resultado da análise.

Quadro 28: Resumo da análise de cocriação de valor da iniciativa “Ame seu Coração”.

Pressupostos de Grönroos e Voima (2013)		
	Fatores observados na iniciativa “Ame seu Coração”	
Funções desempenhadas pelo cliente	Acessar informações, compartilhar experiências, tirar dúvidas e adotar hábitos saudáveis.	
Funções desempenhadas pelas organizações	Elaboração e implementação da iniciativa, ações de sensibilização e informativas.	
Tipo de interação percebida	Direta e indireta	
Dimensões identificadas por Ranjan e Read (2014)		
Dimensão	Fatores constituintes da dimensão	Presença ou ausência do fator
Co-produção	Compartilhamento de conhecimentos	Ocorre parcialmente
	Equidade	Ocorre parcialmente
	Interação – elemento já abordado	Direta e indireta
Valor de uso	Experiência	Ocorre
	Relacionamento	Ocorre parcialmente
	Personalização	Ocorre parcialmente
Pilares da cocriação de valor identificados por Bharti (2015)		
Mais presentes que ausentes		

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados identificados nesta iniciativa corroboram a primeira proposição da pesquisa, uma vez que se identificam, ainda que de maneira sutil, muitos elementos da cocriação de valor. Em relação à segunda proposição, é possível afirmar que os processos de descoberta e *design* foram desenvolvidos sem maior participação do público, de modo que o processo de entrega de valor também ficou à cargo das organizações envolvidas, requerendo, entretanto, participação do público-alvo para que pudesse se concretizar. O aspecto mais evidente da

cocriação de valor presente nesta iniciativa reside nas inúmeras possibilidades de interação que o público-alvo pode ter com os envolvidos com a iniciativa.

Quanto ao tipo de valor predominante, destaca-se os benefícios funcionais, característicos de intervenções em prol da saúde das pessoas, entretanto, o cardiologista que desempenha o papel de Dr. Coração afirmou que:

Quanto ao Dr. Coração, com o qual estive diretamente envolvido, acredito que os objetivos iniciais do projeto abrangiam todos esses valores [emocional, funcional, altruísta e social], entretanto, penso que acabou ficando restrito muito mais ao âmbito emocional, respondendo questões individuais [Cardiologista que desempenha o papel de Dr. Coração].

Considerando o modo como as pessoas utilizaram a ferramenta Dr. Coração, de fato, a experiência pareceu focada no valor emocional, fortemente orientada ao próprio indivíduo (HOLBROOK, 2006), conforme foi possível identificar nas perguntas que as pessoas enviaram ao Dr. Coração.

Após apresentar a análise individualizada dos casos, busca-se comparar seus principais aspectos.

5.4 Análise comparativa dos casos

A partir da constatação de que todos os casos analisados podem ser classificados como ações de marketing social, cabe indicar que as iniciativas diferem entre si em relação a diversos aspectos, sendo o principal deles o tipo de esforço que se espera do público-alvo. Esta suposição está de acordo com o pensamento de Weinreich (2011), que indica que tempo e esforço são considerados importantes tipos de custos. Em outras palavras, o “preço” que o indivíduo necessita suportar no processo de mudança de comportamento é maior em alguns casos do que em outros. De acordo com este critério, é possível classificar as ações segundo seu nível de dificuldade e de esforço requerido para que o comportamento se concretize.

Diante do exposto, a iniciativa “Rumo certo para os Resíduos” apresenta-se como a de mais fácil implementação, seguida da iniciativa “Mudando Hábitos”, cabendo à iniciativa “Ame seu Coração” as maiores dificuldades, principalmente para que os comportamentos requeridos se mantenham ao longo do tempo. A iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, apesar de demandar ações constantes por parte do público-alvo, é caracterizada pela simplicidade. No caso de “Mudando Hábitos”, também é provável que depois que o hábito de lavar as mãos esteja estabelecido, que passe a ser considerado algo automático e com nível de dificuldade muito pequeno, pois, conforme explica Duhigg (2012), uma vez que determinados rotinas são vivenciadas, tornando-se hábitos, elas passam a exigir pouco do cérebro, sendo caracterizadas como algo desenvolvido automaticamente e sem que as pessoas precisem pensar muito a respeito. Por fim, no caso da iniciativa “Ame seu Coração”, o público-alvo necessita, constantemente, estar atento aos comportamentos que podem provocar doenças cardiovasculares, o que faz com que as pessoas necessitem de grande esforço tanto para se alimentar de maneira adequada (a alimentação saudável, além de dispendiosa, requer, em alguns casos, maior tempo de preparo, bem como costuma ser menos saborosa em comparação com os alimentos considerados impróprios para a saúde cardiovascular) quanto para cumprirem uma rotina de atividades físicas que colabore com sua saúde.

Retomando as proposições ainda não discutidas na pesquisa, o Quadro 29 resume o que foi possível identificar acerca das abordagens do marketing social (terceira proposição).

Quadro 29: Abordagens do marketing social

Abordagem	Aspectos delimitadores	Evidências do campo
<i>Upstream</i>	Atuam em níveis mais básicos da formação do comportamento das pessoas sejam modificados, como a ação da iniciativa privada, mídia, autoridades em geral ou a legislação.	As iniciativas estudadas não trazem indícios da abordagem <i>upstream</i> . Em alguns casos, fundamentam-se em leis, como a Política Nacional de Resíduos Sólidos, mas não atuam fortemente nos níveis básicos do comportamento.
<i>Midstream</i>	Pressupõe que a experiência de serviços, os colaboradores, a qualidade do atendimento e o papel ativo do público-alvo na criação de valor podem influenciar e apoiar os objetivos de mudança de comportamento individual.	Mudando Hábitos: o acompanhamento por parte da equipe da Pastoral da Criança auxilia fortemente o alcance dos objetivos de mudança comportamental por parte das famílias. As demais iniciativas, quando desenvolvidas a partir de interações diretas (como a abordagem nas estações de metrô ou o atendimento dos trabalhadores dos PEV), podem contribuir com a mudança de comportamento, mas não de forma tão intensa quanto o que se verifica em “Mudando Hábitos”.
<i>Downstream</i>	Mais propensa a atuar junto ao próprio público-alvo, requerendo, por parte dele, a alteração comportamental.	Abordagem bastante evidente, principalmente nas iniciativas “Ame o Coração” e “Rumo certo para os Resíduos” e, em menor proporção, aparente na iniciativa “Mudando Hábitos”, uma vez que todas procuram modificar comportamentos do público-alvo, variando, entretanto, a quantidade e a qualidade das interações percebidas na busca por este objetivo.

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à quarta proposição, a comparação dos casos estudados permite indicar que o fenômeno da cocriação de valor se faz presente nas iniciativas estudadas, uma vez que muitos aspectos da cocriação de valor foram identificados nos referidos casos. Cabe destacar, no entanto, que a iniciativa “Mudando Hábitos” apresenta mais aspectos da cocriação de valor (provavelmente isto se deve à quantidade de intervenções e ao contato direto e frequente com os voluntários da Pastoral da Criança). As iniciativas “Ame seu Coração” e “Rumo certo para os Resíduos” apresentam situações propícias à cocriação de valor, principalmente pelas interações que possibilitam, contudo, no caso da iniciativa “Ame seu Coração”, o caráter assíncrono das interações pode, por sua vez, diminuir as possibilidades de cocriar valor. No caso de “Rumo certo para os Resíduos”, apesar dos resultados positivos conquistados até o momento, pode-se afirmar que a execução da ideia não se dá conforme planejado, subtraindo, em alguns casos, a maior oportunidade de interação direta, que é um dos principais fatores da cocriação de valor.

Embora nos três casos estudados, a concepção das ideias tenha se dado aparentemente apenas por parte das organizações envolvidas (sem a participação do público-alvo nesta etapa), o que diminui as possibilidades de se desenvolver ações que tenham mais sentido para o público-alvo ou até mesmo aderência à sua realidade, reconhece-se que o modo como as iniciativas foram desenvolvidas permitiu que muitas pessoas fossem beneficiadas por sua participação nas atividades. Destaca-se, também, o fato de que os casos estudados representam iniciativas abrangentes e reconhecidamente de interesse da sociedade, de modo que tais características podem ter contribuído com o seu sucesso, mesmo que representantes do público-alvo não tenham participado ativamente da concepção da ideia. Em aspectos gerais, as ideias que fundamentam cada iniciativa permitem determinadas interações que, por sua vez, possibilitam que o público-alvo reconheça facilmente a importância de aderir ao que é sugerido pelas iniciativas.

O Quadro 30 resume as informações acerca das dimensões de valor identificadas nos casos estudados.

Quadro 30: Dimensões de valor identificadas nos casos

	Emocional	Social	Altruísta	Funcional
Mudando Hábitos	Em menor proporção	Principalmente	----	Em menor proporção
Rumo certo para os Resíduos	Em menor proporção	Principalmente	Principalmente	----
Ame o Coração	Principalmente	Apenas nuances	Apenas nuances	Bastante aparente

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelo que é exposto no Quadro 30, na iniciativa “Mudando Hábitos” predomina o aspecto extrínseco, dirigidos aos outros, por meio da dimensão social. Na iniciativa “Rumo certo para os Resíduos” os principais aspectos identificados advêm de dimensões distintas, uma intrínseca (altruísta), dirigida aos outros e outra extrínseca (social), também dirigida para os outros. Por fim, a iniciativa “Ame o Coração”, ao ressaltar as dimensões emocional e social, apresenta equilíbrio entre os aspectos intrínsecos e extrínsecos.

6. Considerações finais

Considerando a existência de ações do âmbito do marketing social promovidas pela iniciativa privada e a falta de estudos que associem, empiricamente, estas ações ao conceito de cocriação de valor, esta pesquisa teve por objetivo identificar, na perspectiva do público-alvo e de organizações parceiras, como a cocriação de valor é abordada (e se manifesta) nos programas de marketing social desenvolvidos por uma empresa privada no Brasil.

Para tanto, foram abordados no referencial teórico os seguintes temas: i) lógica de serviço que, se opondo ao paradigma dos bens, é mais centrada no papel dos serviços, levando Vargo e Lusch (2004) afirmarem que ela se trata de uma reorientação filosófica, que se aplica a todo tipo de oferta e que cuja perspectiva principal indica que os recursos mais importantes, que são trocados permanentemente no mercado, são derivados do conhecimento e das habilidades; ii) cocriação de valor, conceito primordial da lógica de serviço, que pressupõe maior participação do público-alvo no processo de criação de valor e que afirma ser o valor de uso dos bens e serviços mais determinante no processo de criação de valor do que o tradicional conceito do valor de troca; e iii) marketing social, cuja terminologia foi utilizada primeiramente por Kotler e Zaltman (1971) para caracterizar o uso de princípios e técnicas do marketing tradicional para promover causas sociais, ideias ou comportamentos e que, inicialmente, era mais destinada à modificar comportamentos do público-alvo propriamente dito, mas que, com a evolução do campo, passou a ser interpretado como uma forma de influenciar, também, as decisões da iniciativa privada, mídia, legislação, dentre outros atores que podem intervir na mudança de comportamento do público-alvo. Ao final, estes temas foram apresentados de forma

conjunta, por meio de artigos que, em uma trajetória cronológica, relacionaram os referidos temas de forma conceitual ou empírica.

A partir do processo de elaboração do referencial teórico, foi possível identificar que a iniciativa privada, quando opta por desenvolver alguma ação de marketing social, ainda não havia recebido atenção da literatura em relação à utilização dos elementos da cocriação de valor para potencializar suas ações de marketing social e, em caso de se comprovar tal utilização, como ela ocorre. Após a revisão da literatura, emergiram algumas questões intermediárias da pesquisa, para as quais foram elaboradas proposições que respondiam, provisoriamente, às questões propostas e que, posteriormente, foram analisadas à luz dos resultados obtidos na pesquisa de campo. Para orientar a coleta e a análise dos dados, foi elaborado um esquema indicativo dos principais aspectos a serem observados na pesquisa de campo e que embasaram o processo de análise dos dados. O referido esquema encontra-se resumido na Figura 25.



Figura 25: Resumo dos elementos da pesquisa de campo e da análise dos dados
Fonte: Elaborado pela autora

Por meio de uma abordagem multicase, foram investigadas três diferentes iniciativas, desenvolvidas no âmbito de um projeto da Unilever, denominadas “Mudando Hábitos”, “Rumo certo para os Resíduos” e “Ame seu Coração” e relacionadas, respectivamente, à correta higienização das mãos, à segregação de resíduos sólidos com vistas à reciclagem e aos cuidados com a saúde cardiovascular, visando principalmente à prevenção de doenças.

A partir das iniciativas estudadas, pode-se constatar, primeiramente, que todas se enquadram, de fato, no âmbito do marketing social, que apresentam diferentes graus de dificuldade para gerar a mudança comportamental propriamente dita.

Cabe agora retomar as questões da pesquisa e suas respectivas proposições:

O primeiro questionamento da pesquisa buscou identificar quais os elementos da lógica de serviço se fazem mais presentes nos programas de marketing social desenvolvidos pela iniciativa privada no Brasil, bem como identificar qual o tipo de interação está mais presente nesses programas. A proposição correspondente a este questionamento era a de que se pode identificar diversas características da lógica de serviço nas iniciativas de marketing social desenvolvidas pela iniciativa privada no Brasil.

Em relação a este primeiro questionamento, os resultados da pesquisa mostraram que as iniciativas estudadas foram desenvolvidas tendo por base alguns dos critérios da cocriação de valor, sendo que se pode destacar a iniciativa “Mudando Hábitos”, por ser a que mais apresenta possibilidades de interações diretas, facilitando, assim, a cocriação de valor. Cabe considerar que, mesmo que os proponentes das iniciativas estudadas não tenham o conhecimento formal acerca da cocriação de valor (e não se pode afirmar que eles possuem ou não tal conhecimento, pois não se teve acesso a este público na pesquisa), promoveram situações bastante características da cocriação de valor, algo que, possivelmente, se explica pelo fato de acostumados a trabalhar com esse tipo de público, ainda que intuitivamente, criam situações propícias às interações e ao envolvimento direto com o público, utilizando, portanto, princípios relacionados a cocriação de valor. Tais conjecturas retomam, em certa medida, a discussão conduzida principalmente por Converse (1945) e Brown (1996) acerca do marketing ser interpretado como ciência ou arte.

O segundo questionamento da pesquisa procurou verificar de que maneira se desenvolvem os processos de descoberta, *design* e entrega de valor em programas de marketing social desenvolvidos por empresas no Brasil e assumiu proposição correspondente que os processos de descoberta, *design* e entrega de valor de programas de marketing social desenvolvidos por empresas no Brasil ocorrem de forma colaborativa, requerendo fortemente a participação do público-alvo.

No caso da iniciativa “Mudando Hábitos”, pode-se observar que o processo de *design* foi circunscrito aos colaboradores da Unilever e alguns poucos membros da Pastoral da Criança em nível nacional, de modo que as bases da Pastoral da Criança e as famílias beneficiárias receberam uma proposta já estruturada. Já o processo de entrega de valor ocorreu conjuntamente, pelo fato de o sucesso da iniciativa demandar inúmeras interações e acompanhamentos, além de oferecer materiais que, ao serem utilizados pelas famílias e líderes da Pastoral da Criança, possibilitavam que a criação de valor ocorresse de maneira mais atraente, principalmente para o público infantil. Em resumo, foram identificados diversos aspectos de colaboração entre os envolvidos. No que se refere à iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, foi possível identificar que seu aspecto pré-definido limitou a possibilidade de colaboração na fase de elaboração da ideia. Na etapa criação de valor, foram identificadas poucas oportunidades de interação. Ainda assim, a iniciativa parece apresentar bons resultados e acredita-se que a ampliação das possibilidades de interação, conforme explicado anteriormente, potencializaria os resultados desta ação. Por fim, em relação à iniciativa “Ame o Coração”, assim como nas iniciativas anteriores, os processos de descoberta e de *design* parecem ter sido desenvolvidos sem maior participação do público que se beneficia das ações e as possibilidades de interação previstas na iniciativa são responsáveis por conferir a ela as evidências da cocriação de valor. Assim como Dietrich (2016) identificou meios de tornar um programa voltado ao controle do uso de bebidas alcólicas por adolescentes mais de acordo com os anseios do público-alvo, acredita-se que o *design* mais

colaborativo poderia potencializar ainda mais os resultados das iniciativas estudadas, que já são consideradas bem sucedidas.

O terceiro questionamento, a respeito da abordagem e das dimensões de valor mais exploradas nos projetos de marketing social desenvolvidos pela iniciativa privada no Brasil, trouxe como proposição a existência de equilíbrio da ocorrência das dimensões de valor.

Os resultados indicam, nas iniciativas estudadas, que as dimensões de valor variam muito de iniciativa para iniciativa e que, em aspectos gerais, cada iniciativa tem uma dimensão de valor predominante, porém, traz elementos secundários de outras dimensões de valor. Quanto as abordagens mais identificadas, foi possível identificar que as iniciativas estudadas seguem o mesmo padrão identificado por Truong (2014), que afirma que a maioria dos estudos empíricos utilizados em seu trabalho de revisão de literatura sobre marketing social são focados em iniciativas *downstream*. No caso da presente pesquisa, a referida abordagem foi predominante, embora também se tenha identificado indícios da abordagem *midstream*.

Em relação à última proposição desta pesquisa, que assume que o fenômeno da cocriação de valor se faz presente nas iniciativas de marketing social estudadas, foi possível identificar muitos aspectos da cocriação de valor nos casos estudados, especialmente nas etapas de implementação das iniciativas. Destaca-se, entretanto, que a iniciativa “Mudando Hábitos” se mostrou mais rica em oportunidades de cocriação de valor.

Diante do que foi exposto até o momento, pode-se afirmar que esta pesquisa traz contribuições tanto do âmbito acadêmico quanto do gerencial.

Em relação ao aspecto acadêmico, este estudo permitiu organizar e estruturar considerável parte da literatura acerca do marketing social, clarificando determinados pontos que geram dúvidas (cita-se, por exemplo, os equívocos em relação à utilização da expressão), bem como fez a passagem das definições constitutivas para as operacionais, o que, por si só, contribui com pesquisas que vierem a ser realizadas, gerando *insights* para análises futuras. Além disso, destaca-se que os casos

estudados permitiram compreender de que modo a cocriação de valor ocorre em iniciativas de marketing social, tornando mais claro este processo.

Quando à contribuição gerencial, possibilitada pela acadêmica (a contribuição gerencial dependeu, inicialmente, da acadêmica, pois, sem estruturar a literatura e propor um esquema de coleta e análise dos dados seria muito mais difícil identificar que aspectos das iniciativas precisavam ser observados), as descobertas desta pesquisa podem ajudar, primeiramente, a melhorar as iniciativas estudadas, pois foram identificados vários aspectos em que se pode vislumbrar melhorias. Adicionalmente, uma vez que esta pesquisa selecionou a literatura adequada à compreensão do assunto e a operacionalizou de modo mais voltado ao âmbito profissional, foi possível identificar, a partir disso, os principais aspectos a serem observados quando da avaliação das iniciativas de marketing social. Além disso, as constatações obtidas nesta pesquisa podem, igualmente, inspirar as organizações que planejem investir em iniciativas que visem contribuir com a melhoria do bem-estar social a fazê-lo considerando os elementos do marketing social e da cocriação de valor, principalmente privilegiando as interações diretas como meio de otimizar seus resultados. Em resumo, a análise desenvolvida nesta pesquisa colabora para nortear ações do mercado, mostrando onde se pode melhorar os projetos estudados, além de auxiliar outras organizações que queiram avaliar seus projetos por meio de critérios relacionados com a cocriação de valor.

Considerando que toda pesquisa possui suas limitações, cabe indicar que, especificamente em relação à iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, mesmo após inúmeras visitas aos pontos de entrega voluntária, foi possível entrevistar poucas pessoas pertencentes ao público-alvo, uma vez que a movimentação de pessoas no local é muito limitada, algo que indica até mesmo que tais pontos de entrega apresentam potencial para gerar mais resultados, especialmente se melhor divulgados, algo que foi indicado até mesmo por alguns entrevistados. Em relação ao escopo da pesquisa, embora tenha sido apresentada uma passagem das definições constitutivas para as

operacionais e que este trabalho por si só constitua uma contribuição para o campo acadêmico, novas investigações são necessárias para consolidar as definições e seu potencial de aplicação em pesquisas empíricas. É possível indicar, por fim, outros caminhos para pesquisas futuras.

Uma vez que o *design* das iniciativas estudadas pareceu não considerar fortemente a participação dos beneficiários das ações, sugere-se identificar, no contexto brasileiro, iniciativas do âmbito do marketing social que tenham sido elaboradas de maneira colaborativa com os beneficiários, a fim de estabelecer comparações que mostrem os limites e as potencialidades da cocriação neste processo.

Além disso, pesquisas que considerem a visão de outros atores estratégicos, como representantes da própria Unilever, podem ser úteis para compreender as intenções referentes ao uso dos elementos da cocriação de valor, identificando, por exemplo, que critérios são levados em conta quando das formas de interação, bem como identificando se a empresa tem observado melhores resultados das ações com a utilização dos elementos da cocriação do que sem eles. Nesta pesquisa, conforme ficou evidenciado anteriormente, a perspectiva da empresa foi assimilada somente por meio das informações disponíveis em fontes secundárias.

Considerando que se identificou que as iniciativas estudadas partem de abordagens predominantemente *downstream*, é útil investigar os motivos que levam a esta aparente tendência, uma vez que diversos autores defendem, na atualidade, que o marketing social, a partir de uma abordagem *upstream*, pode alcançar resultados mais abrangentes.

A partir da identificação de diversos elementos característicos da cocriação de valor nas iniciativas estudadas e que estes parecem auxiliar o curso das ações propostas, sugere-se a realização de experimentos que permitam comparar programas de marketing social que contêm elementos da cocriação de valor com programas que não os contêm.

7. Referências bibliográficas

ABELA, A. V.; MURPHY, P. E. Marketing with integrity: ethics and the service-dominant logic for marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 39–53, 1 mar. 2008.

AGENDA SUSTENTÁVEL. **Projeto Estações de Reciclagem Pão de Açúcar Unilever**, [s.d.]. Disponível em: <<http://agendasustentavel.com.br/images/pdf/002487.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2014

ANDREASEN, A. **Social marketing in the 21st century**. 1. ed. California: Sage, 2006.

ANDREASEN, A. R. **Ética e Marketing Social: como conciliar os interesses do cliente, da empresa e da sociedade numa ação de marketing**. 1. ed. São Paulo: Futura, 2002.

_____. The Life Trajectory of Social Marketing Some implications. **Marketing Theory**, v. 3, n. 3, p. 293–303, 9 jan. 2003.

ANN-MARIE KENNEDY; ANDREW PARSONS. Social engineering and social marketing: why is one “good” and the other “bad”? **Journal of Social Marketing**, v. 4, n. 3, p. 198–209, 30 set. 2014.

ARAÚJO, E. T. DE. Estão “assassinando” o marketing social? Uma reflexão sobre a aplicabilidade deste conceito no Brasil. **READ**, v. 7, n. 23, p. 1–20, out. 2001.

AYROSA, E. A. T.; SAUERBRONN, J. F. R. Uma introdução ao uso de métodos qualitativos de pesquisa em comportamento do consumidor. In: **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FVG, 2006.

BAGOZZI, R. P. Marketing as Exchange. **Journal of Marketing**, v. 39, n. 4, p. 32–39, out. 1975.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERNARDES, F. O cliente a seu dispor. **Revista Exame PME**, n. 85, p. 18–31, maio 2015.

BHARTI, K.; AGRAWAL, R.; SHARMA, V. What drives the customer of world's largest market to participate in value co-creation? **Marketing Intelligence & Planning**, v. 32, n. 4, p. 413–435, 27 maio 2014.

_____.; RAJAT AGRAWAL; SHARMA, V. Value co-creation: Literature review and proposed conceptual framework. **International Journal of Market Research**, v. 57, n. 4, p. 571–604, 2 fev. 2015.

BIGLIONI, A.; WOODS, M. K. **Guia prático de marketing relacionado a causas: diretrizes e casos**. São Paulo: IDIS- Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, 2007.

BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 22, n. 2, p. 199–208, maio 1985.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1–15, 1 mar. 2000.

BRASIL, V. S.; SANTOS, C. R. DOS; DIETRICH, J. F. Co-criação de Valor: Proposição de uma Estrutura de Análise dos Elementos Influenciadores da Criação Compartilhada de Valor nas Empresas. IV Encontro de Marketing da ANPAD. **Anais...: 4**. In: IV ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD. Florianópolis: ANPAD, 2010

BRENNAN, L.; FRY, M.-L.; PREVITE, J. Strengthening social marketing research: Harnessing “insight” through ethnography. **Australasian Marketing Journal**, v. 23, n. 4, p. 286–293, 2015.

BROWN, S. Art or science?: Fifty years of marketing debate. **Journal of Marketing Management**, v. 12, n. 4, p. 243–267, 1 maio 1996.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 9 jan. 1999.

CARVALHO, H. C.; MAZZON, J. A. A better life is possible: the ultimate purpose of social marketing. **Journal of Social Marketing**, v. 5, n. 2, p. 169–186, 13 abr. 2015.

CONVERSE, P. D. The Development of the Science of Marketing: An Exploratory Survey. **Journal of Marketing**, v. 10, n. 1, p. 14–23, 1945.

COTTE, J.; KISTRUCK, G. Discerning marketer's meanings: depth interviews with sales executives. In: **Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing**. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 2006. p. 465–475.

DESAI, D. Role of Relationship Management and Value Co-Creation in Social Marketing. **Social Marketing Quarterly**, v. 15, n. 4, p. 112–125, 1 dez. 2009.

DIETRICH, T. *et al.* Co-designing social marketing programs. **Journal of Social Marketing**, v. 6, n. 1, p. 41–61, 4 jan. 2016.

DOMEGAN, C. *et al.* Value co-creation in social marketing: functional or fanciful? **Journal of Social Marketing**, v. 3, n. 3, p. 239–256, 7 out. 2013.

DONOVAN, R. Social marketing's mythunderstandings. **Journal of Social Marketing**, v. 1, n. 1, p. 8–16, 11 fev. 2011.

DUHIGG, C. **O poder do hábito: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

ERICKSON, G. S.; BARKEN, M.; BARKEN, D. Caroline Elementary School's hybrid garden: a case study in social marketing. **Journal of Social Marketing**, v. 5, n. 4, p. 324–337, 2015.

FARQUHAR, J. D.; ROWLEY, J. Convenience: A services perspective. **Marketing Theory**, v. 9, n. 4, p. 425–438, 2009.

FERREIRA, L. B.; TORRECILHA, N.; MACHADO, S. H. S. A técnica da Observação em estudos de Administração. XXXVI EnANPAD. **Anais...** In: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro: 2012

FINE, S. H. **The marketing of Ideas and Soical Issues**. New York: Praeger Publishers, 1981.

FONTES, M. **Marketing social: novos paradigmas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

FORBUS, R.; SNYDER, J. L. Use of Comforting to Enhance Social Marketing Success: A Case Study. **Social Marketing Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 97–109, jun. 2013.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Brasília: Liber Livro, 2012.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W.; WICKI, B. What passes as a rigorous case study? **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 13, p. 1465–1474, 1 dez. 2008.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, jun. 1995.

GORDON, R. Critical social marketing: definition, application and domain. **Journal of Social Marketing**, v. 1, n. 2, p. 82–99, 12 jul. 2011.

_____.; Re-thinking and re-tooling the social marketing mix. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 20, n. 2, p. 122–126, maio 2012.

_____.; GURRIERI, L. Towards a reflexive turn: social marketing assemblages. **Journal of Social Marketing**, v. 4, n. 3, p. 261–278, 30 set. 2014.

GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? **European Business Review**, v. 20, n. 4, p. 298–314, 27 jun. 2008.

_____.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133–150, 1 mar. 2013.

GUNDLACH, G. T. The American Marketing Association's 2004 Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 26, n. 2, p. 243–250, 1 nov. 2007.

HANNA, R.; ROHM, A.; CRITTENDEN, V. L. We're all connected: The power of the social media ecosystem. **Business Horizons**, SPECIAL ISSUE: SOCIAL MEDIA. v. 54, n. 3, p. 265–273, maio 2011.

HASTINGS, G.; ANGUS, K. When is social marketing not social marketing? **Journal of Social Marketing**, v. 1, n. 1, p. 45–53, 11 fev. 2011.

HIGUCHI, A. K.; VEIGA, R. T. O processo de cocriação de valor no Marketing Social: uma análise do ponto de vista da Lógica Dominada pelo Serviço. XXXIX Encontro da ANPAD. **Anais...** In: XXXIX ENANPAD 2015. Belo Horizonte: 13 set. 2015

HOLBROOK, M. B. Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. **Journal of Business Research**, Special Section - The 2005 La Londe Seminar 32nd International Research Seminar in Marketing. v. 59, n. 6, p. 714–725, jun. 2006.

HUNT, S. D.; BURNETT, J. J. The Macromarketing/Micromarketing Dichotomy: A Taxonomical Model. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 3, p. 11–26, 1 jul. 1982.

ISMA, ESMA, AASM. **A Consensus Definition of Social Marketing - On Social Marketing and Social Change**. Disponível em: <http://socialmarketing.blogs.com/r_craig_lefebvres_social/2013/10/a-consensus-definition-of-social-marketing.html>. Acesso em: 15 mar. 2016.

KHAJEH, E.; DABESTANI, R.; FATHI, S. The role of upstream and downstream social marketing in electricity consumption management. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 9, n. 3, p. 311–328, 1 jan. 2015.

KOTLER, P. A Generic Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 36, n. 2, p. 46–54, 1972.

_____.; LEE, N. **Marketing Social: influenciando comportamentos para o bem**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

_____.; LEVY, S. J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 1, p. 10, jan. 1969.

_____.; ZALTMAN, G. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, v. 35, n. 3, p. 3, jul. 1971.

LACZNIAK, G. R. Some societal and ethical dimensions of the service-dominant logic perspective of marketing. In: **The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions**. New York: R. F. Lusch and S. L. Vargo, 2006. p. 279–285.

LAS CASAS, A. L. **Cocriação de Valor: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas**. São Paulo: Atlas, 2014.

LAZER, W. Marketing's Changing Social Relationships. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 1, p. 3, jan. 1969.

LEFEBVRE, R. C. Transformative social marketing: Co-creating the social marketing discipline and brand. **Journal of Social Marketing**, v. 2, n. 2, p. 118–129, 2012.

LEVITT, T. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, p. 3–21, 1960.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. The forum on markets and marketing (FMM) Advancing service-dominant logic. **Marketing Theory**, v. 12, n. 2, p. 193–199, 1 jun. 2012.

_____.; WU, C. A. **A Service Science Perspective on Higher Education**, 2012. Disponível em:

<<http://www.americanprogress.org/issues/higher-education/report/2012/08/13/11972/a-service-science-perspective-on-higher-education/>>. Acesso em: 2 nov. 2014

MADILL, J.; ZIEGLER, R. Marketing social missions—adopting social marketing for social entrepreneurship? A conceptual analysis and case study. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 17, n. 4, p. 341–351, 1 nov. 2012.

MAZZON, J. A. Marketing social: conceitos e perspectivas de utilização no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 17, n. 4, 1982.

MEIRA, P. R. DOS S.; SANTOS, C. P. DOS. Programas de marketing social: proposição e exame de uma estrutura conceitual de avaliação de resultados. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 493–522, abr. 2012.

MICK, D. G. **Presidential Address: Meaning and Mattering Through Transformative Consumer Research by David Glen Mick**. Disponível em: <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=12242>>. Acesso em: 31 out. 2014.

MINCIOTTI, S. A. Marketing social: uma ampliação do conceito de troca. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 18, n. 2, 1983.

MITCHELL, A.; MADILL, J.; CHREIM, S. Marketing and social enterprises: implications for social marketing. **Journal of Social Marketing**, v. 5, n. 4, p. 285–306, 28 set. 2015.

MOTTA, P. C. Dimensões subjacentes para definição e discriminação de produtos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 24, n. 4, 1989.

NASON, R. W. The Social Consequences of Marketing: Macromarketing and Public Policy. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 8, n. 1, p. 242–251, 1989.

NOMURA, J. M.; SOUZA, M. T. S. DE. Uma revisão crítica do conceito de marketing social. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 3, n. 1, p. 45–52, 2004.

NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 65–77, ago. 1993.

O'SHAUGHNESSY, N. Social propaganda and social marketing: a critical difference? **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 10/11, p. 54–67, 1 out. 1996.

PALUMBO, R. Contextualizing co-production of health care: a systematic literature review. **International Journal of Public Sector Management**, v. 29, n. 1, p. 72–90, 2016.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Comportamento do Consumidor e Estratégias de Marketing**. 8. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2009.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5–14, jan. 2004.

RANJAN, K. R.; READ, S. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, p. 1–26, 5 ago. 2014.

REMENYI, D. *et al.* **Doing Research in Business and Management: an introduction to process and method**. 1. ed. Londres: Sage, 1998.

ROCHA, A. DA; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F. DA. **Administração de Marketing: Conceitos, Estratégias, Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

RUSSELL-BENNETT, R.; PREVITE, J.; ZAINUDDIN, N. Conceptualising value creation for social change management. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 17, n. 4, p. 211–218, nov. 2009.

_____.; WOOD, M.; PREVITE, J. Fresh ideas: services thinking for social marketing. **Journal of Social Marketing**, v. 3, n. 3, p. 223–238, 7 out. 2013.

SAUNDERS, S. G.; BARRINGTON, D. J.; SRIDHARAN, S. Redefining social marketing: beyond behavioural change. **Journal of Social Marketing**, v. 5, n. 2, p. 160–168, 13 abr. 2015.

SCHERER, A. A escolha das melhores. **Exame**, v. 21, n. 1101, p. 116–117, 11 nov. 2015.

SCHNEIDER, G.; LUCE, F. B. Marketing Social: Abordagem Histórica e Desafios Contemporâneos. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 3, p. 125–137, 11 ago. 2014.

SEIDMAN, I. **Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences**. 3 edition ed. New York: Teachers College Press, 2006.

SHAH, S. Sharing the world: the researcher and the researched. **Qualitative Research**, v. 6, n. 2, p. 207–220, 1 maio 2006.

SHETH, J. N.; FRAZIER, G. L. A Model of Strategy Mix Choice for Planned Social Change. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 1, p. 15, 1982.

_____.; USLAY, C. Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 26, n. 2, p. 302–307, 1 nov. 2007.

SHOSTACK, G. L. Breaking Free from Product Marketing. **Journal of Marketing**, v. 41, n. 2, p. 73, abr. 1977.

SILVA, E. C. DA; MINCIOTTI, S. A.; GIL, A. C. Resgatando o Conceito de Marketing Social. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 2, p. 63–70, 27 mar. 2013.

SIMANIS, E. N.; HART, S. L. **The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy**. 2. ed. [s.l.] Sage, 2008.

SMITH, N. C.; DRUMWRIGHT, M. E.; GENTILE, P. D. **The New Marketing Myopia**. Rochester, NY: Social Science Research Network, 3 fev. 2009.

SPOTSWOOD, F. *et al.* Some reasonable but uncomfortable questions about social marketing. **Journal of Social Marketing**, v. 2, n. 3, p. 163–175, 5 out. 2012.

SPOTSWOOD, F.; TAPP, A. Beyond persuasion: a cultural perspective of behaviour. **Journal of Social Marketing**, v. 3, n. 3, p. 275–294, 7 out. 2013.

STEAD, M. *et al.* A systematic review of social marketing effectiveness. **Health Education**, v. 107, n. 2, p. 126–191, 27 fev. 2007.

TROCCOLI, I. R. Fidelização e Co-criação de Valor: uma Visão integrada. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 2, n. 2, p. 12–29, 30 abr. 2008.

TRUONG, V. D. Social Marketing: A Systematic Review of Research 1998-2012. **Social Marketing Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 15–34, 1 mar. 2014.

_____. *et al.* The internationalisation of social marketing research. **Journal of Social Marketing**, v. 5, n. 4, p. 357–376, 28 set. 2015.

_____.; GARRY, T.; HALL, C. M. Social Marketing as the Subject of Doctoral Dissertations. **Social Marketing Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 199–218, 1 dez. 2014.

VARGO, S. L. Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 373–379, 12 jun. 2009.

_____.; _____. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1–17, 1 jan. 2004.

_____.; _____. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1–10, 1 mar. 2008.

_____.; _____. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5–23, 2016.

_____.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 145–152, jun. 2008.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; IKEDA, A. A. O conceito de valor para o cliente: Definições e implicações gerenciais em marketing. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, 2005.

VIEIRA, F. G. D. *et al.* Marketing Social Corporativo: estado da arte e proposição de um esquema conceitual. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 37–51, 10 dez. 2013.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (EDS.). **Pesquisa Qualitativa Em Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WEINREICH, N. K. **Hands-on Social Marketing: a step-by-step guide to designing change for good**. 2. ed. California: Sage Publications, 2011.

WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. Scholarly Research in Marketing: Exploring the “4 Eras” of Thought Development. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 22, n. 2, p. 116–146, 1 set. 2003.

_____.; _____. Expanding our understanding of marketing in society. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 53–73, jan. 2012.

WILLIAMS, J.; AITKEN, R. The Service-Dominant Logic of Marketing and Marketing Ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 3, p. 439–454, 1 set. 2011.

WOODRUFF, R. B. Customer value: The next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139–153, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAINUDDIN, N. Value creation in social marketing for the continued use of wellness services. **Faculty of Commerce - Papers (Archive)**, p. 1–8, 1 jan. 2011.

_____. Examining the impact of experience on value in social marketing. **Journal of Social Marketing**, v. 3, n. 3, p. 257–274, 7 out. 2013.

APÊNDICE A – CARTA APRESENTAÇÃO

IAG - Escola de Negócios

Rio de Janeiro, 27 de outubro de 2014

Prezados Senhores,

Apresento a doutoranda Andréia Aparecida Albino, cuja área de pesquisa é marketing, sob orientação do professor Luís Alexandre Grubits de Paula Pessoa.

Informo que a referida estudante entrará em contato solicitando informações acerca de projetos que possam subsidiar sua pesquisa para a elaboração da tese. Desde modo, o Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio manifesta-se com o objetivo de obter o consentimento da organização em colaborar com a pesquisa, dentro das possibilidades.

A seguir estão os contatos da doutoranda, bem como do Programa de Pós-Graduação, para que o retorno acerca da solicitação feita nesta carta seja a ela direcionado.

E-mail: andrea.albino@ifsudestemg.edu.br e andrea.albino@ufv.br

Contatos telefônicos

Celular: (32) 8707-9921

Trabalho: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - MG: (32) 3571-5700

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - PUC-Rio (21) 2138-9226.

Luís Alexandre Grubits de Paula Pessoa – orientador: (21) 2138-9311

Atenciosamente,

Prof. Jorge Ferreira da Silva
Coordenador de Pós-Graduação em Administração de Empresas

Prof. Luís Alexandre Grubits de Paula Pessoa
Orientador

IAG - A Escola de Negócios da PUC-Rio
Tel.: +55 (21) 2138-9201 e 9202 | FAX: + 55 (21) 2138-9274
Rua Marquês de São Vicente, 225 – Gávea -
CEP: 22453-900 | Rio de Janeiro – RJ
www.iag.puc-rio.br

APÊNDICE B – PROTOCOLOS DO ESTUDO MULTICASOS



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Pesquisadora: Andréia Aparecida Albino

Orientador: Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa

Estudo: Programas de marketing social no âmbito empresarial: análise multicaseos à luz da cocriação de valor

1. **Visão geral do projeto de estudo de caso**

Considera-se a existência de ações de marketing social desenvolvidas pela iniciativa privada e pretende-se compreender se e como a lógica de serviço e, mais especificamente, a cocriação de valor são empregadas em tais ações. A pergunta central que a pesquisa busca responder é: de que modo os atores envolvidos, especialmente o público-alvo, percebem a atuação de empresas que desenvolvem programas de marketing social no Brasil em relação ao conceito de cocriação de valor?

Esta pesquisa será realizada por meio de um estudo multicaseos, que explora três iniciativas pertencentes ao projeto *SunLight*, desenvolvido pela Unilever e parceiros. As iniciativas estudadas são as seguintes:

“*Mudando Hábitos*”, desenvolvida em parceria com a Pastoral da Criança;

“*Rumo Certo para os Resíduos*”, desenvolvida em parceria com o Grupo Pão de Açúcar;

“*Ame seu Coração*”, desenvolvida em parceria com o Hospital do Coração.

A abordagem da pesquisa é qualitativa.

1.2

Objetivo geral da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é: identificar como a cocriação de valor é abordada nos programas de marketing social desenvolvidos por empresas no Brasil, na perspectiva dos atores envolvidos.

2.

Procedimentos de Campo

2.1

Informantes-chave

Além de documentos e materiais disponíveis *online*, também é necessário ter acesso à opinião de pessoas envolvidas com as iniciativas. O quadro a seguir indica as quem são os informantes.

Iniciativa	Informantes
Mudando Hábitos	- Voluntários de diversas esferas da Pastoral da Criança; - Famílias atendidas; - Pessoas envolvidas com a elaboração da ideia.
Rumo Certo para os Resíduos	- Consumidores que utilizam as estações de reciclagem; - Membros de cooperativas; - Pessoas envolvidas com a elaboração da ideia.
Ame seu Coração	- Público-alvo do projeto; - Pessoas envolvidas com a elaboração da ideia; - Profissionais interessados pela área de abrangência desta iniciativa.

2.2

Coleta de dados

A coleta de dados se dará tanto pela observação de alguns procedimentos da implementação da iniciativa quanto por meio de entrevistas com os sujeitos indicados no item 2.1. A ilustração a seguir delimita os assuntos a serem perseguidos em campo.

Aspectos delimitadores da lógica de serviço, além da cocriação:

- ✓ Troca de conhecimentos
- ✓ Bens como meios para prestar serviço
- ✓ Relacionamento
- ✓ Multiplicidade de atores sociais envolvidos

Criação e cocriação de valor: pontos de concordância e discordância entre os principais autores:

- ✓ Quem cria e quem cocria valor
- ✓ Tipo de valor
- ✓ Quantidade e tipos de interação
- ✓ Elementos necessários ao bom funcionamento da cocriação
- ✓ Pilares da cocriação de valor (Bharti *et al* (2015)).

Seleção de ações de marketing social (baseada nos critérios de Andreasen 2002).

Características presentes nos artigos que associam o marketing social com a lógica de serviço e cocriação de valor:

- ✓ Público-alvo como colaborador
- ✓ Conversas com a população
- ✓ Trabalho no contexto das comunidades
- ✓ Experiências de reforço
- ✓ Geração de envolvimento com a ação, mostrando sua utilidade para as pessoas
- ✓ Co-descoberta; *co-design* e *co-entrega* de valor
- ✓ Desafios ideológicos; de integralidade explicativa e de conformidade ética das ações
- ✓ Abordagem mais evidente
- ✓ Experiência de serviço como elemento central
- ✓ Colaborador como ponto de contato entre a organização e o público-alvo
- ✓ Qualidade do serviço e valor para o público-alvo como impulsionadores do comportamento
- ✓ Público-alvo como ativo e não passivo.
- ✓ Recursos organizacionais e do público-alvo

2.3

Análise dos dados

A análise dos dados será feita tomando por base as proposições teóricas nas quais o estudo se fundamenta (estratégia geral).

3. Questões e proposições do estudo

Questões intermediárias do estudo:

- ✓ Quais elementos da lógica de serviço se fazem presentes nos programas de marketing social desenvolvidos por empresas no Brasil? Qual o tipo de interação se faz mais presente nesses programas?
- ✓ De que maneira se desenvolvem os processos de descoberta, *design* e entrega de valor em programa de marketing social desenvolvidos por empresas no Brasil?
- ✓ Que dimensão de valor, emocional ou funcional, tem sido mais explorada em projetos de marketing social desenvolvidos pela iniciativa privada?

As proposições que se pretende verificar são:

- ✓ **Proposição 1:** É possível identificar inúmeras características da lógica de serviço nas iniciativas de marketing social desenvolvidas pela iniciativa privada no Brasil.
- ✓ **Proposição 2:** Os processos de descoberta, *design* e entrega de valor de programas de marketing social desenvolvidos por empresas no Brasil ocorrem de forma colaborativa, requerendo fortemente a participação do público-alvo.
- ✓ **Proposição 3:** O fenômeno da cocriação de valor se faz presente nas iniciativas de marketing social desenvolvidas pela iniciativa privada no Brasil.

4. Guia para o relatório

Sendo este estudo parte de uma tese, o relatório será escrito, terá considerável nível de detalhamento, estando de acordo com as definições estabelecidas para trabalhos acadêmicos.

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **“Programas de marketing social no âmbito empresarial: análise multicaseos à luz da cocriação de valor”**. Neste estudo pretendemos **identificar como ocorre a participação das pessoas em projetos de interesse da sociedade de acordo com uma teoria chamada de cocriação de valor**.

O motivo que nos leva a estudar esse assunto é que este pode **ajudar a compreender como as empresas desenvolvem projetos de interesse da sociedade**.

Para este estudo adotaremos o(s) seguinte(s) procedimento(s): i) **observação do andamento de alguns projetos; ii) entrevistas com pessoas que trabalham nos projetos escolhidos e também com pessoas beneficiadas por esses projetos**.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido(a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido(a) pelo pesquisador. O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Você não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Este estudo apresenta risco mínimo, isto é, o mesmo risco existente em atividades rotineiras. Apesar disso, você tem assegurado o direito a ressarcimento ou indenização no caso de quaisquer danos eventualmente produzidos pela pesquisa.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 anos, e após esse tempo serão destruídos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida a você.

Eu, _____, portador(a) do documento de Identidade _____, fui informado(a) dos objetivos do presente estudo de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

_____, ____ de _____ de 20____ .

Assinatura do(a) participante

Assinatura do(a) pesquisador(a)

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar:

<http://www.sistemas.ifsudestemg.edu.br/pesquisa/acesso/home.php?centro=../comiteetica/comiteetica.php>

CEP- COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – IF SUDESTE MG

AV. FRANCISCO BERNARDINO, 165-CENTRO

SALA 408 – 4º ANDAR

JUIZ DE FORA (MG) - CEP: 36013-100

FONE: (32) 3257-4113 / E-MAIL: etica.pesquisa@ifsudestemg.edu.br

PESQUISADORA RESPONSÁVEL: ANDRÉIA APARECIDA ALBINO

ENDEREÇO: Av. Dr. José Sebastião da Paixão s/nº - Bairro Lindo Vale - Rio Pomba / MG - CEP: 36180-000

FONE: (32) 5371-5740 E-MAIL: andreia.albino@ifsudestemg.edu.br

Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação – IF Sudeste MG

Av. Francisco Bernardino, 165 – 4º andar – Centro – 36.013-100 – Juiz de Fora – MG

Telefone: (32) 3257-4100 /4113

APÊNDICE D – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

Com voluntários da Pastoral da Criança:

- 1) Quando e como recebeu os materiais do projeto? Ficou com alguma cópia dos materiais para consultar?
- 2) Você leu os materiais do projeto antes de começar a executá-lo? A quais materiais teve acesso antes da implementação?
- 3) Teve alguma dúvida sobre o conteúdo ou sobre como usar qualquer um dos materiais? No caso de dúvidas, como fez para solucioná-las?
- 4) Recebeu orientações da coordenação ou de outra pessoa envolvida sobre como deveria executar o projeto junto às famílias? Se recebeu, explique resumidamente o que lhe orientaram. Se não recebeu orientações, indique como fez para se informar sobre o projeto.
- 5) Teve algum treinamento para participar desse projeto? Explique.
- 6) A quantidade de cartilhas e adesivos recebida foi suficiente para atender a todas as famílias? Em caso negativo, considera que isso interfere no bom funcionamento do projeto? Explique.
- 7) Acredita que o projeto, do modo como foi elaborado, se aplica a problemas de famílias da região ou é algo que, para essas famílias, não faz muito sentido (talvez porque antes do projeto as famílias já tivessem o hábito de ensinar as crianças a lavarem as mãos)? Explique.
- 8) Acredita que as famílias entenderam bem a ideia? Elas participaram? Gostaram de participar?
- 9) Acredita que as crianças que foram atendidas pelo projeto de fato aprenderam a lavar as mãos com frequência? Explique.
- 10) Explique como foi a execução do projeto. Você teve liberdade para fazer modificações no modo como executava o projeto? Explique.

- 11) Descreva o que é esperado que cada um dos seguintes envolvidos com o projeto faça: i) adultos que têm contato com as crianças; ii) crianças; iii) voluntários da Pastoral, encarregado pelas visitas às residências e iv) coordenadores no âmbito do município.
- 12) Quais foram as principais dificuldades para implementar esse projeto?
- 13) Tem sugestões para melhoria desse projeto? Quais?

Com coordenadores de paróquia da Pastoral da Criança:

- 1) Quando e como recebeu os materiais do projeto?
- 2) Sabe que a empresa Unilever é parceira da Pastoral neste projeto?
- 3) A quantidade de cartilhas e adesivos recebida foi suficiente para atender a todas as famílias? Em caso negativo, considera que isso interfere no bom funcionamento do projeto? Explique.
- 4) Recebeu orientações sobre como deveria executar o projeto junto às famílias? Se recebeu, explique resumidamente o que lhe orientaram. Se não recebeu orientações, indique como fez para se informar sobre o projeto.
- 5) Acredita que o projeto, do modo como foi elaborado, se aplica a problemas de famílias da região ou é algo que, para essas famílias, não faz muito sentido (talvez porque antes do projeto as famílias já tivessem o hábito de ensinar as crianças a lavarem as mãos)? Explique.
- 6) Acredita que as famílias entenderam bem a ideia? Elas participaram? Gostaram de participar?
- 7) Acredita que as crianças que foram atendidas pelo projeto de fato aprenderam a lavar as mãos com frequência? Explique. Pedir para disponibilizar qualquer tipo de dado que comprove os resultados.
- 8) Explique: i) como foi planejada a execução do projeto em seu município e ii) como foi a própria execução do projeto em seu município. Em outras palavras, houve liberdade para que a equipe pudesse fazer modificações, caso necessário, na hora da implementação do projeto?

- 9) Quais foram as principais dificuldades para implementar esse projeto?
- 10) Tem sugestões para melhoria desse projeto? Quais?
- 11) Descreva o que é esperado que cada um dos seguintes envolvidos com o projeto faça: i) adultos que têm contato com as crianças; ii) crianças; iii) voluntários da Pastoral, encarregado pelas visitas às residências e iv) coordenadores no âmbito do município.

Com representante de Relações Institucionais da Pastoral da Criança

- 1) Quando da escolha do tema higiene, mais especificamente por meio da lavagem das mãos, quem foram as pessoas envolvidas na discussão?
- 2) Comente como se deu o processo de elaboração da cartilha e demais materiais do projeto “Mudando Hábitos”. Quem foram os envolvidos no processo?
- 3) Comente sobre os recursos envolvidos no desenvolvimento do projeto (financeiros, humanos...). Quem investiu o que?
- 4) Houve algum tipo de treinamento para os coordenadores de Diocese para que os mesmos se responsabilizassem pelo repasse de materiais e treinamento dos coordenadores nos municípios e demais voluntários com os quais tivessem contato?
- 5) Os coordenadores no âmbito dos municípios e demais voluntários são estimulados a fazerem adaptações de acordo com o contexto das comunidades atendidas enquanto executam o projeto? Explique.
- 6) Há alguma participação da Unilever na execução do projeto, ou a Pastoral é inteiramente responsável por esta etapa?
- 7) Acredita que as famílias, em geral, compreenderam bem a ideia do projeto? Participaram? Gostaram de participar? Explique.
- 8) Por favor, compartilhe dados acerca dos resultados projeto (além dos que estão no site), como relatórios, estatísticas, relatos de famílias atendidas, etc.
- 9) Quais foram as principais dificuldades para conceber e implementar esse projeto?

- 10) Diante das experiências obtidas com o projeto até o momento, em caso de repetir a iniciativa, há alguma sugestão de modificação dos moldes do projeto?

Com o público-alvo do projeto Mudando Hábitos

- 1) Pedir para a pessoa explicar como foi abordada no projeto e opinar acerca dos resultados do mesmo para suas crianças. Verificar se as crianças passaram a fazer algo mais que tenha relação com os objetivos do projeto (como intensificar a escovação dos dentes, por exemplo). Enquanto a pessoa responde, observar que tipo de interação está mais presente no projeto – direta ou indireta e a qualidade delas.
- 2) Os líderes explicaram nas casas como deveria ser feita a lavagem das mãos para reforçar isso com as crianças?
- 3) Os líderes, na visita mensal, lembraram os pais e crianças de lavar as mãos sempre? Quantas vezes as famílias foram expostas às explicações do projeto?
- 4) Os líderes verificaram se as atividades da cartilha foram feitas?
- 5) As informações sobre os motivos para lavar as mãos foram claras e convincentes? Ficou clara a utilidade disto?
- 6) De 1 a 10, como você avalia sua experiência com esse projeto? (1 é a nota mais baixa, dada quando a pessoa não gostou do projeto e 10 a mais alta, dada quando a pessoa gostou de todos os aspectos do projeto). Explique os motivos para ter dado esta nota.
- 7) Que tipo de benefício você espera obter (tanto para você quanto para sua família) por aderir à ideia do projeto e fazer dela uma prática?
- 8) Explicar brevemente os tipos de valor (funcional, emocional, social e altruísta) e pedir que a pessoa indique qual ou quais considera mais evidente(s).
- 9) Em caso de famílias que não aderiram à proposta ou aderiram apenas parcialmente, pedir que relatem os motivos para este comportamento.

- 10) Se lhe fosse dada a oportunidade de contribuir com a elaboração de um projeto semelhante ao que participa (ou não participa), em que aspectos você faria diferente?

Com coordenadora de saúde do município de Rio Pomba

- 1) Solicitar que recupere as principais orientações do projeto de que se lembra. Antes de fazer a apresentação para as crianças, teve oportunidade de estudar os materiais enviados? Considerou tais materiais adequados à realidade local?
- 2) Indique se, em sua rotina de atendimento e contato com pessoas que participaram do projeto “Mudando Hábitos”, percebeu alguma melhora na higiene das mãos (principalmente) e da higiene como um todo após o projeto.
- 3) Opine acerca do formato do projeto e indique se faria algo diferente. Nesta pergunta, pedir também para observar e avaliar as questões referentes à interação entre todos os envolvidos.
- 4) Em sua opinião, para as famílias, faz sentido esse tipo de intervenção?
- 5) Quem são as pessoas mais beneficiadas pelo projeto?
- 6) Avalie os papéis que cada pessoa deveria desempenhar e indique as principais dificuldades para implementar o projeto, tendo em vista esses papéis.

Com coordenadores de Diocese (que respondem por grupos de municípios)

Perguntas gerais sobre a Pastoral:

- 1) Explique resumidamente o que faz um coordenador de Diocese.
- 2) Aproximadamente quantas igrejas estão vinculadas a esta Diocese? Dispõe de uma lista das cidades que se relacionam com a Diocese que coordena?
- 3) Número aproximado de voluntários somando todos os municípios da sua Diocese.
- 4) Número aproximado de famílias atendidas em todos os municípios da Diocese.

Perguntas sobre o projeto “Mudando Hábitos”

- 1) Quando e como recebeu os materiais do projeto?
- 2) Sabe que a empresa Unilever é parceira da Pastoral neste projeto?
- 3) Sabe se o material elaborado para o projeto (carimbo, cartilha, etc.) foram feitos pela Unilever, pela Pastoral ou por pessoas das duas instituições juntas? Sabe quem financiou os materiais, se foi a Unilever ou Pastoral?
- 4) Recebeu orientações sobre como deveria executar o projeto junto às famílias? Se recebeu, explique resumidamente o que lhe orientaram. Se não recebeu orientações, indique como fez para se informar sobre o projeto.
- 5) Teve algum treinamento para participar desse projeto? Explique como foi.
- 6) Como é feita a distribuição de materiais do projeto para os municípios vinculados à Diocese?
- 7) Você ou alguém de sua equipe repassou informações aos coordenadores dos municípios sobre como deveriam executar o projeto? Ou seja, eles receberam algum treinamento?
- 8) Até o momento, o projeto já foi executado em muitos municípios pertencentes à Diocese?
- 9) Acredita que as famílias entenderam bem a ideia? Elas participaram? Gostaram de participar?
- 10) Acredita que as crianças que foram atendidas pelo projeto de fato aprenderam a lavar as mãos com frequência? Explique. Há algum relatório que mostre os resultados do projeto até o momento? Se houver, poderia me enviar esse relatório?
- 11) Acredita que o projeto, do modo como foi elaborado, se aplica a problemas de famílias da região ou é algo que, para essas famílias, não faz muito sentido? Explique.
- 12) O projeto precisa ser executado exatamente conforme orientações recebidas ou cada Diocese tem liberdade para fazer modificações, se necessário? Se houver esta liberdade, sabe se foram feitas modificações para se trabalhar com o projeto em municípios de sua Diocese?

- 13) Quais foram as principais dificuldades para implementar esse projeto?
- 14) Tem sugestões para melhoria desse projeto? Quais?

Com o cardiologista que desempenha o papel de Dr. Coração (o entrevistado foi orientado a responder o que soubesse, pois, no momento da conversa, a pesquisadora não tinha informações sobre o nível de envolvimento do mesmo com a iniciativa “Ame seu Coração”)

- 1) Comente o que sabe sobre o processo de elaboração e implementação do projeto. Em que fase do processo de elaboração da ideia os parceiros foram se aproximando? Comente como se deu essa aproximação. A partir de quando as parcerias foram firmadas, a quantidade de interação entre os parceiros foi grande, média ou pequena, na sua opinião? Considera que o trabalho tem ocorrido de maneira integrada?
- 2) Em relação aos recursos envolvidos no desenvolvimento do projeto “Ame seu Coração” (financeiros, humanos, entre outros), indique o que cada uma das partes investiu.
- 3) Dispõe de algum relatório que possa disponibilizar com os principais resultados obtidos até o momento com o projeto? Caso não tenha o documento em si ou não possa disponibilizar, informe, por gentileza, quantas pessoas se tem comprovação de que foram impactadas (pelo número de visitas ao site, número de interações, de dúvidas, de manifestações em “minhas apostas” e “abrindo o coração”, ou qualquer outro indicador de resultados que costume utilizar).
- 4) No site do projeto existem os espaços de interação com o Dr. Coração. Até o momento, quantas pessoas aproximadamente se comunicaram para tirar suas dúvidas por este meio? Considera esta parte do site algo bem-sucedido? Quais os critérios para selecionar as perguntas que serão respondidas e que, portanto, aparecerão no site?

- 5) Das possíveis atividades que o público pode fazer no site, é possível afirmar que alguma delas tem gerado melhores resultados? Se sim, qual? Comente o que se espera dessas possíveis interações com o público. Acredita que elas provocam uma sensação de as pessoas estarem fazendo um “compromisso” com o projeto? Explique.
- 6) Tem notícias de pessoas que tenham, de fato, modificado determinadas rotinas a partir das ideias disseminadas?
- 7) Dentre os tipos de valor a seguir, indique o(s) que considera mais evidente(s) neste projeto. Comente sua resposta.

Tipo de valor	Descrição sumária
Funcional	Traz benefício pessoal, com foco desempenho e funcionalidade.
Social	O benefício é dirigido para os outros, influenciando pessoas a atingir objetivos desejados.
Emocional	Orientado para o próprio indivíduo, tem foco apenas na experiência emocional.
Altruísta	Dirigido para outras pessoas, pode ser responsável pela auto-realização e/ou sensação de bem-estar da pessoa. Descreve, ainda, a preocupação sobre como um comportamento de consumo afeta outras pessoas.

- 8) Quais foram as principais dificuldades em relação a este projeto?

Com alguns cardiologistas que tiveram contato com o projeto

- 1) Aproximadamente há quanto tempo conhece este projeto?
- 2) Visitou a maior parte do conteúdo do site?
- 3) Considera que o projeto tem potencial para modificar hábitos das pessoas? Por que? Falou do projeto para os seus pacientes?
- 4) Quais as recomendações do projeto você considera mais difíceis de se colocar em prática? E quais as considera mais fáceis?
- 5) Há várias formas do público interagir com o projeto. Relate suas impressões acerca de cada uma delas: questionamentos ao Dr. Coração; participação na seção “Abrindo o Coração”; “Minhas apostas”, indicando como a pessoa pretende estar dentro de alguns anos.
- 6) Visitou o blog do projeto? Se sim, o que pensa sobre seu conteúdo? Considera apropriado para atingir o público em geral? Por que?

- 7) Dentre os tipos de valor a seguir, indique o(s) que considera mais evidente(s) neste projeto. Comente sua resposta.

Tipo de valor	Descrição sumária
Funcional	Traz benefício pessoal, com foco desempenho e funcionalidade.
Social	O benefício é dirigido para os outros, influenciando pessoas a atingir objetivos desejados.
Emocional	Orientado para o próprio indivíduo, tem foco apenas na experiência emocional.
Altruísta	Dirigido para outras pessoas, pode ser responsável pela auto-realização e/ou sensação de bem-estar da pessoa. Descreve, ainda, a preocupação sobre como um comportamento de consumo afeta outras pessoas.

- 8) Se lhe fosse dada a oportunidade de elaborar um projeto semelhante a este, em que aspectos você faria diferente?
- 9) Você acredita que esse projeto, de fato, faz diferença para melhorar a saúde das pessoas?
- 10) Você já comentou sobre o projeto com outras pessoas? O que se lembra de ter dito?
- 11) Enquanto consumidor, o fato de a margarina Becel fazer parte deste projeto faz com que você dê preferência à marca? Por que?
- 12) Indique sua idade, gênero, cidade(s) em que trabalha e cidade em que reside atualmente.

Com representante de empresa que elaborou o projeto (pedi para responder o que estivesse ao alcance, pois não tinha certeza se, após elaborar o projeto, a empresa continuou em contato com os envolvidos ou se apenas vendeu a ideia).

- 1) Comente como se deu o processo de elaboração das ideias que fundamentam este projeto. Indique quem foram os envolvidos no processo (não é necessário citar nomes, sendo válido indicar, em linhas gerais, apenas os cargos ocupados por estas pessoas e a instituição em que trabalham).
- 2) Comente sobre os recursos envolvidos no desenvolvimento do projeto (financeiros, humanos, entre outros). Indicar o que cada uma das partes investiu no desenvolvimento deste projeto.
- 3) Indique o que cada instituição envolvida fez e faz no projeto.

- 4) Caso tenha, disponibilizar informações que indiquem se as pessoas, em geral, compreenderam bem a ideia do projeto, se participaram e, principalmente, se gostaram de participar.
- 5) Dentro de suas possibilidades, por favor, compartilhe dados acerca dos resultados projeto (além dos que estão no site), como relatórios, estatísticas, relatos de pessoas impactadas pelo projeto, etc.
- 6) Quais foram as principais dificuldades para conceber e implementar o projeto?
- 7) Diante das experiências obtidas com o projeto até o momento, e em caso hipotético de repetir uma iniciativa como esta, considera necessário modificar algo nos moldes do projeto?
- 8) Pelo que pude perceber das ideias que fundamentam o projeto (principalmente das que vi no site), há muitas etapas em que as pessoas interagem com o mesmo, como é o caso do envio das dúvidas ao Dr. Coração, da seção “Minhas apostas”, que indica o modo como a pessoa imagina que estará no futuro, dos relatos do tipo “abrindo o coração”, etc. Tais interações são típicas de uma teoria relativamente recente conhecida como cocriação de valor. Quando da elaboração do projeto, havia algum conhecimento acerca dessa teoria que tenha sido levado em conta? Em outras palavras, quais os principais motivos para buscar interagir o máximo possível com as pessoas?
- 9) Dentre os tipos de valor a seguir, indique o(s) que considera mais evidente(s) no projeto “Ame seu Coração”. Comente sua resposta.

Tipo de valor	Descrição sumária
Funcional	Traz benefício pessoal, com foco desempenho e funcionalidade.
Social	O benefício é dirigido para os outros, influenciando pessoas a atingir objetivos desejados.
Emocional	Orientado para o próprio indivíduo, tem foco apenas na experiência emocional.
Altruísta	Dirigido para outras pessoas, pode ser responsável pela auto-realização e/ou sensação de bem-estar da pessoa. Descreve, ainda, a preocupação sobre como um comportamento de consumo afeta outras pessoas.

Com representante de empresa que implementa o projeto

- 1) Comente o que sabe sobre o processo de elaboração das ideias que fundamentam este projeto. Indique, se possível, quem foram os envolvidos no processo (não é necessário citar nomes, sendo válido indicar, em linhas gerais, apenas os cargos ocupados por estas pessoas e a instituição em que trabalham).
- 2) Em que fase do processo de elaboração da ideia os parceiros foram se aproximando? Comente como se deu essa aproximação.
- 3) Comente o que sabe sobre o processo de implementação do projeto (indicando o que cada instituição envolvida fez e faz no projeto). A quantidade de interação entre os parceiros tem sido grande, média ou pequena, na sua opinião? Considera que o trabalho tem ocorrido de maneira integrada?
- 4) Em relação aos recursos envolvidos no desenvolvimento do projeto “Ame seu Coração” (financeiros, humanos, entre outros), indique o que cada uma das partes investiu.
- 5) Dispõe de algum relatório que possa disponibilizar com os principais resultados obtidos até o momento com o projeto? Caso não tenha o documento em si ou não possa disponibilizar, informe, por gentileza, quantas pessoas se tem comprovação de que foram impactadas (pelo número de visitas ao site, número de interações, de dúvidas, de manifestações em “minhas apostas” e “abrindo o coração”, ou qualquer outro indicador de resultados que costume utilizar).
- 6) Acredita que as pessoas, em geral, compreenderam bem a ideia do projeto? Participaram ativamente? Gostaram de participar?
- 7) No site do projeto existem os espaços de interação com o Dr. Coração. Até o momento, quantas pessoas aproximadamente se comunicaram para tirar suas dúvidas por este meio? Considera esta parte do site algo bem-sucedido? Quais os critérios para selecionar as perguntas que serão respondidas e que, portanto, aparecerão no site?

- 8) Das possíveis atividades que o público pode fazer no site, é possível afirmar que alguma delas tem gerado melhores resultados? Se sim, qual? Comente o que se espera dessas possíveis interações com o público. Acredita que elas provocam uma sensação de as pessoas estarem fazendo um “compromisso” com o projeto? Explique.
- 9) Tem notícias de alguma pessoa que seja grata ao projeto, que tenha, de fato, modificado determinadas rotinas a partir das ideias disseminadas?
- 10) Dentre os tipos de valor a seguir, indique o(s) que considera mais evidente(s) neste projeto. Comente sua resposta.

Tipo de valor	Descrição sumária
Funcional	Traz benefício pessoal, com foco desempenho e funcionalidade.
Social	O benefício é dirigido para os outros, influenciando pessoas a atingir objetivos desejados.
Emocional	Orientado para o próprio indivíduo, tem foco apenas na experiência emocional.
Altruísta	Dirigido para outras pessoas, pode ser responsável pela auto-realização e/ou sensação de bem-estar da pessoa. Descreve, ainda, a preocupação sobre como um comportamento de consumo afeta outras pessoas.

- 11) Quais foram as principais dificuldades em relação a este projeto?
- 12) Diante das experiências obtidas com o projeto até o momento, e em caso hipotético de repetir uma iniciativa como esta, considera necessário modificar algo nos moldes do projeto?
- 13) Pelo que pude perceber das ideias que fundamentam o projeto (principalmente das que vi no site), há muitas etapas em que as pessoas interagem com o mesmo, como é o caso do envio das dúvidas ao Dr. Coração, da seção “Minhas apostas”, que indica o modo como a pessoa imagina que estará no futuro, dos relatos do tipo “abrindo o coração”, etc. Tais interações são típicas de uma teoria relativamente recente conhecida como cocriação de valor. Quando da elaboração do projeto, havia algum conhecimento acerca dessa teoria que tenha sido levado em conta? Em outras palavras, quais os principais motivos para buscar interagir o máximo possível com as pessoas?

Com público-alvo que já conhecia o projeto antes de ser abordado pela pesquisadora

- 1) Como você conheceu o projeto?
- 2) Se interessou por participar? Por que?
- 3) **Se você participa**, relate a experiência com o projeto, mencionando os principais benefícios e dificuldades que percebe no mesmo.
- 4) **Se você não participa**, indique os motivos para não fazer parte. O que precisaria ser diferente no projeto para que você participasse? Relate suas principais dificuldades em relação ao projeto.

A partir daqui as perguntas deverão ser respondidas apenas por quem participa do projeto. Aos demais, agradecemos por responder esta pesquisa e pedimos que clique em enviar.

- 5) No site do projeto, você já enviou perguntas ao Dr. Coração?
- 6) Você já enviou algum relato para o site, para compor a seção “abrindo o coração”?
- 7) No site, já participou da seção “Minhas apostas”, indicando como se imagina em 10 anos?
- 8) Você costuma visitar o blog do projeto? Se sim, leva em conta as dicas postadas lá?
- 9) Dentre as orientações previstas no projeto, quais as que você mais pratica?
- 10) Quais as orientações do projeto você tem mais dificuldade para colocar em prática?
- 11) Se lhe fosse dada a oportunidade de elaborar um projeto semelhante a este de que participa, em que aspectos você faria diferente?
- 12) Você acredita que esse projeto, de fato, faz diferença para melhorar a saúde das pessoas?
- 13) Se fosse ajudar a elaborar uma ideia, você faria algo diferente em um projeto desses? O que faria para ficar melhor? Que modificações considera importantes para que mais pessoas participem mais?

- 14) Você já comentou sobre o projeto com outras pessoas? O que se lembra de ter dito?
- 15) Para que o projeto seja bem-sucedido, como você avalia a importância da participação das pessoas?
- 16) O fato de a margarina Becel fazer parte deste projeto faz com que você dê preferência à marca? Por que?
- 17) Indique sua idade, gênero e cidade onde reside atualmente.

Com público que passou a conhecer o projeto após ser abordado pela pesquisadora

- 1) Quando você teve contato com o projeto pela primeira vez?
- 2) Aproximadamente quantas vezes você entrou no site do projeto desde a data inicial? Pesquisou outras coisas relacionadas ao projeto ou se ateve ao conteúdo do site?
- 3) Você visitou a maioria dos conteúdos disponíveis no site? Se lembrar, mencione quais os que visitou.
- 4) Dentre as opções a seguir, indique a que mais se aproxima de sua realidade em relação ao projeto em questão. Após marcar a alternativa mais adequada, comente um pouco sobre sua resposta.
 - a) *Após conhecer o projeto, passei a desempenhar algumas das atividades previstas.*
 - b) *Após conhecer o projeto, não desempenhei as atividades por motivos diversos.*
 - c) *Após conhecer o projeto, minha rotina mudou pouco, pois eu já tinha o hábito de fazer coisas que previnem doenças cardiovasculares.*
- 5) Na sua opinião, quais são os principais benefícios e dificuldades para que uma pessoa (pense no público em geral e não necessariamente em você) pratique aquilo que é previsto no projeto?
- 6) Se lhe fosse dada a oportunidade de elaborar um projeto semelhante a este, em que aspectos você faria diferente?
- 7) Você acredita que esse projeto, de fato, faz diferença para melhorar a saúde das pessoas?
- 8) Você já comentou sobre o projeto com outras pessoas? O que se lembra de ter dito?

- 9) O fato de a margarina Becel fazer parte deste projeto faz com que você dê preferência à marca? Por que?
- 10) Indique sua idade, gênero, profissão e local em que reside atualmente.

Perguntas são destinadas apenas às pessoas que colocaram em prática – total ou parcialmente – as atividades do projeto.

- 11) Enviou perguntas ao Dr. Coração?
- 12) Enviou algum relato para o site, para compor a seção “abrindo o coração”?
- 13) Participou da seção “Minhas apostas”, indicando como se imagina em 10 anos?
- 14) Costuma visitar o blog do projeto? Se sim, leva em conta as dicas postadas lá?
- 15) Dentre as orientações previstas no projeto, quais as que você mais pratica?
- 16) Quais as orientações do projeto você tem mais dificuldade para colocar em prática?

Com profissional da área de alimentos e nutrição, que opinou sobre a iniciativa

- 1) Como você conheceu o projeto?
- 2) Se interessou por participar? Por que?
- 3) Há várias possibilidades de interação com o site do projeto (enviar perguntas ao Dr. Coração; enviar relatos para compor a seção “abrindo o coração”; participar da seção “Minhas apostas”, indicando como se imagina em 10 anos; acompanhar o blog do projeto, etc.). Você considera esse tipo de abordagem adequada para atingir junto às pessoas os resultados esperados em termos de prevenção de doenças cardiovasculares? Por que?
- 4) Dentre as orientações previstas no projeto, quais as que você considera mais fáceis de se colocar em prática e quais as mais difíceis? Por que?

- 5) Se lhe fosse dada a oportunidade de elaborar um projeto semelhante ao “Ame seu Coração”, em que aspectos você faria diferente?
- 6) Você acredita que esse projeto, de fato, faz diferença para melhorar a saúde das pessoas?
- 7) Você já comentou sobre o projeto com outras pessoas? O que se lembra de ter dito?
- 8) Para o projeto seja bem-sucedido, como você avalia a importância da participação das pessoas?
- 9) O fato de a margarina Becel fazer parte deste projeto faz com que você dê preferência à marca? Por que?
- 10) Indicar idade, gênero, profissão e cidade onde reside atualmente.

Com público-alvo da iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”

- 1) Como você conheceu o projeto?
- 2) Se interessou por participar? Por que?
- 3) **Se você participa**, relate a experiência com o projeto, mencionando os principais benefícios e dificuldades que percebe no projeto. **Se você não participa**, indique os motivos para não fazer parte. O que precisaria ser diferente no projeto para que você participasse?
- 4) No seu dia a dia, você tem outras alternativas para separar os resíduos (por exemplo, há outros pontos de coleta próximos)?

A partir daqui as perguntas deverão ser respondidas apenas por quem participa do projeto.

- 5) Todas as vezes que vai às lojas, há pessoas para receberem os materiais recicláveis? Em caso afirmativo, escreva sobre i) como é o relacionamento com essas pessoas; ii) se você acredita que sem elas no local, o projeto alcançaria os mesmos resultados; iii) se a presença delas faz diferença e iv) já teve dúvidas que foram sanadas por estas pessoas.

- 6) Na sua opinião, quem se beneficia mais com um projeto desse tipo: empresas, consumidores, planeta? É válido indicar mais do que uma resposta.
- 7) Você conhece/participa de outros projetos semelhantes, desenvolvidos por outras organizações? Se conhece, mencione quais são e explique as principais diferenças entre eles. Há algum de sua preferência? Por que?
- 8) Você acredita que esse projeto faz diferença para melhorar o mundo? Você se sente parte da solução de problemas quando participa de projetos como este?
- 9) Você faria algo diferente em um projeto desses? O que faria para ficar melhor?
- 10) Você já comentou sobre o projeto com outras pessoas? O que se lembra de ter dito?
- 11) O fato de a loja ter esse projeto interfere na sua fidelidade à loja? Faz você querer frequentar mais o local, em detrimento de outros supermercados?
- 12) Indique sua idade, gênero e a cidade em que reside atualmente.

Com cooperado (orientador) da iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”

- 1) Explicar como foi o treinamento recebido para atuar como orientador. Verificar quantidade de orientadores por localidade, bem como os locais em que o projeto está sendo implementado.
- 2) Sempre há algum cooperado junto aos pontos de entrega das lojas do Pão de Açúcar? Explique quais são as funções dessas pessoas (relate a rotina do trabalho). Essas pessoas são de diferentes cooperativas?
- 3) Considera que a presença dessas pessoas seja importante para o projeto funcionar melhor? Explique. Qual o tipo de dúvida mais frequente dos consumidores?
- 4) As pessoas que levam os resíduos pela primeira vez costumam voltar sempre?

- 5) Que benefícios e que dificuldades são comuns neste projeto? Quais as principais dificuldades você percebe que o consumidor tem para participar do projeto?
- 6) Que melhorias consegue sugerir ao projeto?
- 7) Caso tenha tais informações, indique quais os resultados do projeto.
- 8) Ver se a pessoa percebe a importância de fazer esse trabalho conjunto. A pessoa vê outra forma de conseguir esses resultados?

Com cooperado (atendente) da iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”

- 1) Indique quais são suas principais funções enquanto atendente. Como foi o treinamento que recebeu para desempenhar tais funções?
- 2) Considera que a presença dessas pessoas seja importante para o projeto funcionar melhor? Explique. Qual o tipo de dúvida mais frequente dos consumidores?
- 3) As pessoas que levam os resíduos pela primeira vez costumam voltar sempre?
- 4) Que benefícios e que dificuldades são comuns neste projeto? Quais as principais dificuldades você percebe que o consumidor tem para participar do projeto?
- 5) Que melhorias consegue sugerir ao projeto?
- 6) Verificar se a pessoa percebe a importância de fazer esse trabalho conjunto. Você vê outra forma de conseguir esses resultados? Explique.

Com representante da empresa responsável pela gestão operacional da iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”

- 1) Como se deu o processo de aproximação da BR+10 com os demais envolvidos para que o trabalho fosse desenvolvido em parceria?
- 2) A BR+10 ficou responsável pela gestão operacional e pelo treinamento das lojas, atendentes e orientadores do projeto, correto? Explique resumidamente o que foi feito pela empresa em cada etapa. Quais as principais orientações foram dadas aos atendentes e orientadores?
- 3) É esperado pela empresa que sempre haja algum cooperado junto aos pontos de entrega das lojas do Pão de Açúcar? Explique quais são as funções dessas pessoas (relate a rotina de seu trabalho). Essas pessoas são de diferentes cooperativas?
- 4) Diante do trabalho que fizeram para treinar as pessoas, e da proposta do projeto como um todo, indique o(s) tipo (s) de valor que considera mais evidente(s) neste projeto. Comente sua resposta.

Tipo de valor	Descrição sumária
Funcional	Traz benefício pessoal, com foco desempenho e funcionalidade.
Social	O benefício é dirigido para os outros, influenciando pessoas a atingir objetivos desejados.
Emocional	Orientado para o próprio indivíduo, tem foco apenas na experiência emocional.
Altruísta	Dirigido para outras pessoas, pode ser responsável pela auto-realização e/ou sensação de bem-estar da pessoa. Descreve, ainda, a preocupação sobre como um comportamento de consumo afeta outras pessoas.

- 5) Em geral, quando há interações de boa qualidade entre público-alvo e organizações, existem maiores possibilidades de se produzir resultados adequados à ambas as partes, por um processo de cocriação, no qual as duas partes investem recursos para que se obtenha um resultado que as beneficie. Na iniciativa “Rumo certo para os Resíduos”, você identifica quais situações de interação? Se sim, quem mais interage? Acredita que tais interações levam os envolvidos à cocriarem algo positivo?
- 6) Que benefícios e que dificuldades são comuns neste projeto? Quais as principais dificuldades você percebe que as pessoas têm para participar do dele?
- 7) Que modificações / melhorias consegue sugerir ao projeto?