

SELO SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE MARKETING: UMA CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA DA FILANTROPIA EMPRESARIAL

Fábio Di Natale Guimarães*
Rogério Hermida Quintella**
Renê Pimentel**

Objetivos

Dada a importância do papel representado pelas organizações da sociedade civil (OSCs) no enfrentamento de uma série de iniquidades sociais, a exemplo de instituições voltadas ao amparo de populações sobrevivendo em condições de extrema carência, e, dado também, que essas organizações têm como principal obstáculo à sua atuação a obtenção de recursos necessários à sua sobrevivência, como objetivo geral procura-se demonstrar que a canalização de recursos às OSCs pode valer-se de uma combinação entre as diferentes lógicas que regem os setores lucrativo e não lucrativo, resultando num jogo “win-win”.

Desse modo, como objetivos específicos deste trabalho procura-se:

a) propor um modelo de filantropia estratégica que integre os interesses de empresas, consumidores e organizações da sociedade civil, que resulte:

- 1) em maior autonomia financeira às OSCs;
- 2) em fator de vantagem competitiva às empresas;
- 3) em ato de consumo como ato de cidadania;

* Mestrando em Administração pelo NPGA/UFBA. Prof. substituto da EAUFBFA. Prof. da UNIBAHIA e POLIFUCS

** PhD, professor da EAUFBFA/NPGA

*** Mestre em Administração pelo NPGA/UFBA e prof. da UNIFACS

- b) avaliar a receptividade junto a empresas e consumidores com relação ao conceito de responsabilidade social;
- c) avaliar o potencial de sucesso a longo prazo do modelo proposto.

Metodologia

A realização deste estudo partiu de uma demanda espontânea de dirigentes de uma OSC desejosos em alavancar as receitas provenientes do setor privado, objetivando, com isso, maior autonomia em relação aos recursos oriundos de políticas sociais governamentais.

Diante dessa premissa, empreendeu-se uma pesquisa exploratória sobre o tema filantropia. Nessa revisão bibliográfica trabalhou-se os conceitos de terceiro setor, responsabilidade social e marketing relacionado a causas sociais. De posse dessas informações, articulou-se os conceitos schumpeterianos de análise da dinâmica econômica de modo a referenciar a construção e diagnosticar as potencialidades do modelo teórico ora proposto.

No que tange à pesquisa empírica, esta se subdividiu em dois segmentos: empresários e consumidores, que, dada sua baixa base amostral (45 empresas e 157 consumidores), deve ser considerada como exploratória. Nos dois casos a seleção da amostra foi não probabilística, tendo por base um cadastro, no caso das empresas, e intencional, no caso de consumidores, abordados na rua e nas imediações de supermercados. O instrumento de coleta de dados, em ambos os casos, foi semi-estruturado com questões abertas e fechadas e respostas espontâneas e estimuladas. Para o segmento empresarial, na maioria dos casos o questionário foi auto-preenchido. Já para os consumidores sua aplicação contou com a presença de um entrevistador.

No segmento empresarial, que baseou-se em cadastro da Gazeta Mercantil (*As 200 Maiores Empresas da Bahia*) e da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (empresas industriais com mais de 100 funcionários), de um universo de 148 contatos, obteve-se um retorno de 45 questionários preenchidos.

Contextualização

No atual estágio de desenvolvimento das sociedades democráticas e capitalistas, apesar das inequívocas conquistas em termos de direitos hu-

manos, assim como dos inequívocos avanços das tecnologias de produtos e serviços promotores da qualidade de vida, ambos – direitos e qualidade de vida - também de forma inequívoca, não constituem-se como regra geral para as populações de parte significativa dessas sociedades.

Principalmente nas economias periféricas, onde é crescente a exclusão social, mostra-se insuficiente a estrutura pública de atendimento a demandas sociais de nível mais básico, a exemplo de nutrição, saúde, moradia e educação, que apresentam sérios hiatos quantitativos e qualitativos segundo padrões internacionais desejáveis.

Diante da enormidade de problemas que afetam o convívio social, que atentam contra a própria condição humana dos excluídos, que também atentam contra a situação de bem estar dos incluídos, a sociedade civil mobiliza-se no sentido de buscar alternativas de ação a esse quadro. Chamam a atenção as dimensões qualitativa e quantitativa que esse movimento vem tomando, levando a estimular análises, construir conceitos, formular definições, ousar interpretações, a exemplo de entendê-lo como processo de manifestação da sociedade civil organizada em benefício público, que se convencionou chamar de 3º Setor, e que no entender da Sra. Ruth Cardoso (IOSCHPE, 1997, p.8):

“... está mudando a sociedade e que se define por não ser nem governo nem empresa, por não querer submeter-se nem à lógica do mercado nem à lógica governamental.

Tenho a convicção de que o conceito de Terceiro Setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social”.

Ou, sob o rótulo de revolução associativa, Salomon (RAUSP, 1998, p.5) entende o terceiro setor como atividades voluntárias, de ocorrência global, organizadas, e pelas quais “... as pessoas estão formando associações, fundações e instituições para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis e procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade ainda não-atendidos ou deixados sob a responsabilidade do Estado”.

No caso das demandas sociais mais básicas – nutrição, moradia, saúde, educação – a sociedade vem espontaneamente se organizando em gru-

pos de solidariedade a essas populações. Boa referência são os grupos de amigos e profissionais que periodicamente se unem e dedicam parte de seu tempo e de seus recursos para prestar algum tipo de colaboração, a exemplo da distribuição de refeições. Para esse mesmo grupo de demandas básicas, em outro patamar estão as organizações de maior porte, formalmente estruturadas, juridicamente constituídas, fornecendo serviços gratuitos da competência do Estado, a exemplo de saúde e educação.

Devido à sua própria natureza, não mercantil, sem fins lucrativos e não governamental, a captação de recursos é um dos maiores desafios dessas organizações. Como diz Fernandes (in: IOSCHPE, 1997):

“Se o lucro não lhes é permitido, e se não resultam de uma ação governamental, deriva-se que sua criação seja fruto de um puro ato de vontade de seus fundadores. E, mais, supõe-se ainda que durem no tempo, em grande medida graças a um conjunto complexo de adesões e contribuições igualmente voluntárias.”

Todavia, não parece prudente supor a voluntariedade como mola propulsora do engajamento social do setor privado empresarial. Do ponto de vista da predisposição em contribuir, porque a “concorrência age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido” (PORTER, 1991, p.24). Do ponto de vista da natureza do gesto, como taxou Friedman (1984, p.122/3), o ícone do pensamento econômico liberal, por não ser esse o papel da empresa:

“Há poucas coisas capazes de minar tão profundamente as bases de nossa sociedade livre do que a aceitação por parte dos dirigentes das empresas de uma responsabilidade social que não a de fazer tanto dinheiro quanto possível para seus acionistas. Trata-se de uma doutrina fundamentalmente subversiva. ... uma concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza de uma economia livre.”

Friedman percebe a responsabilidade social à partir de uma perspectiva restritiva, limitada ao respeito a regras de um contrato ou regras de conduta que se fundam na ética e na moral, que para o autor permeia as relações de mercado e evita comportamentos indesejados.

A vulnerabilidade das OSCs consiste em depender da generosidade de cidadãos e empresas, da predisposição destes em liberar esforços, talen-

tos e recursos em favor de um objetivo não vinculado a atender suas necessidades e interesses particulares imediatistas. Portanto, para essas organizações o desafio da captação de recursos consiste em influenciar a lógica dominante, positivista, pragmática e reducionista do liberalismo das sociedades capitalistas, nas quais ao indivíduo cabe a defesa de seus interesses mediante cumprimento de regras do contrato social, não lhe cabendo, a não ser que assim o queira, o envolvimento com questões de ordem social, ficando estas a cargo do Estado.

Considerando que a visão tradicional sobre os objetivos da empresa constitui-se como barreira a alavancagem de tais recursos, esta deveria ser estimulada com alguma contrapartida condizente à lógica que rege as ações empresariais - o lucro através da competição capitalista. Mas a princípio parece residir aí duas contradições: lucro X filantropia, solidariedade X concorrência. Como superá-las?

Uma Concepção Estratégica da Filantropia: Marketing e Responsabilidade Social

A responsabilidade social da empresa

Segundo DUARTE & DIAS (1986), o debate sobre a empresa ter ou não uma responsabilidade social tem seu marco histórico e teórico na década de 50 com a obra "Social Responsibilities of the Businessman" de Howard Bowen, ganhando grande amplitude nos anos 60 frente ao movimento consumerista do qual o presidente norte-americano John F. Kennedy e o cidadão Ralph Nader são símbolos em defesa dos direitos dos consumidores (KOTLER & ARMSTRONG, 1993).

Para esses autores, que fazem extensa discussão sobre o tema, a responsabilidade social da empresa é um conceito controverso e de difícil precisão pois situa-se entre prescrições legais, sendo-lhe permitido o que não lhe é proibido, e entre obrigações éticas e morais, que sem a força da lei orientam a conduta de pessoas e entidades.

Nesse sentido, no entender de Tomei (citada por CORRÊA, 1997), a interpretação de que a responsabilidade social traduz-se na obrigação do empresário em adotar políticas, tomar decisões e acompanhar linhas de

ações desejáveis segundo os objetivos e valores da sociedade, revela um grau de ambiguidade, pois, quais seriam as linhas de ação desejáveis a empresa, ou quais seriam os objetivos da sociedade?

A controvérsia não se restringe apenas à definição do que seja a responsabilidade social da empresa, sendo também controvertida sua aceitação, a exemplo do que vimos ser a perspectiva de Milton Friedman. Segundo ROCHA (1997), Gaski defende a tese de Friedman, de que não compete a empresa qualquer responsabilidade a não ser a geração de lucros, pois, caso venha a atuar a favor de algum interesse social, teria de, primeiro, decidir qual causa iria apoiar o que, por si só, caracterizaria uma ação anti-democrática, uma vez que estaria priorizando assuntos de interesse público.

Argumentando contra a tese da responsabilidade social, Theodore Levitt (in ROCHA, p.35) é mais incisivo:

“O perigo é que todas essas coisas (a admissão da responsabilidade social) transformem as empresas em um modelo do século XX equivalente à Igreja Medieval. A corporação iria eventualmente envolver-se em todas as obrigações e deveres sociais e finalmente poderes – ministrado para todo o homem e modelando, ele e a sociedade, à imagem das estreitas ambições da companhia e suas necessidades essencialmente anti-sociais.”

A noção do lucro como função da empresa é tão presente em Levitt que este aceita o envolvimento em responsabilidades sociais caso estas coloquem-se como barreira ao lucro, como é o caso, por exemplo, da competição internacional, quando certos problemas sociais locais afetam a competitividade e lucratividade de empresas multinacionais, obrigando-as a intervir sobre determinadas realidades sociais.

A posição contrária a adoção da responsabilidade social não é, contudo, uma posição dominante, a exemplo do entendimento de Ackerman de que “no longo prazo, as corporações mais bem sucedidas serão aquelas que alcançarem responsividade social e boa performance econômica” (In: ROCHA, p.34). Ou, como entende Bowie: “As empresas devem ter como principal responsabilidade e objetivo gerar lucro, ao mesmo tempo em que evitem causar danos ou prejuízos à sociedade”.

Para outros autores essas argumentações na realidade constituem-se em oportunidades de mercado geradas por necessidades não totalmente

atendidas, e que o envolvimento de algumas empresas com questões sociais em nada difere do próprio conceito de marketing:

“Depende dos negócios reconhecer as prioridades definidas pela sociedade e prover bens e serviços para satisfazer a essas necessidades. O novo papel dos negócios? Não – o velho conceito de marketing!”. (ROCHA, p.36)

Marketing relacionado a causas sociais

Em *Princípios de Marketing*, KOTLER & ARMSTRONG (1993), introduzem o conceito de marketing social como sendo aquele que questiona se o conceito tradicional de marketing é adequado aos tempos atuais.

Essa ampliação do conceito de marketing deve-se em grande medida a dois fatores motivadores: o próprio acirramento da competição intercapitalista, que levou a uma gestão orientada cada vez mais para o mercado (seja identificando e atendendo necessidades latentes do consumidor, seja criando novas necessidades¹); e, as bandeiras defendidas pelo movimento consumerista dos anos 60 e 70, que questionou os limites ecológicos, éticos e morais da atuação da empresa.

No primeiro caso, de intensificação do processo concorrencial, o entendimento do marketing social pressupõe que a pressão competitiva atua no sentido de direcionar a empresa (proativa ou reativamente) para a oferta de soluções compatíveis com as necessidades do consumidor, de modo a satisfazer desejos e elevar seu bem-estar. Se obtido sucesso, a empresa estaria se posicionando perante consumidores e concorrentes e garantindo seus lucros.

No segundo caso, de pressão do movimento consumerista, o marketing social subentende que ao satisfazer necessidades e desejos de consumo, a empresa deve estar comprometida tanto com o bem estar individual como também com o coletivo. Expressão disso seriam a adoção de posicionamento institucional comprometido com preceitos éticos e de valores humanos, informações amplas e verídicas sobre conteúdo dos produtos e efeitos ao consumir, garantia da qualidade e/ou de responsabilidade por eventuais defeitos e danos causados à integridade do consumidor.²

Para ANSOFF e McDONNELL (1993), o aumento da pressão e hostilidade pública sobre a empresa ensejou duas opções de reação por

parte desta: a “opção Gerstenberg” e a “opção Barraclough”. A primeira focada em evitar a proliferação de restrições à sua atuação mediante reeducação do público quanto às verdades e virtudes da livre empresa. A segunda, entendendo tais pressões como um processo irreversível de reposicionamento da empresa, advoga pela transformação da empresa de um instrumento puramente econômico para um instrumento socioeconômico da sociedade.

Sob a ótica do consumidor ROUSSEAU (1997, p.25) aponta a tendência de o processo de compra estar gradativamente mais complexo na medida em que incorporam-se valores que vão além dos atributos tradicionais do produto em um mercado: preço, qualidade, conveniência. Nessa tendência, passa-se a valorizar o conhecimento sobre a proposta da empresa, sua política para o meio ambiente, seu ponto de vista sobre serviços de saúde e creches, seu posicionamento para com a concorrência ou a um país onde exista o *apartheid*.

Citando Ottman, a autora argumenta ainda que cada vez mais os consumidores estão tomando suas decisões de escolha mais nas gôndolas dos supermercados e menos como respostas à propaganda e estratégias de marketing tradicional. Referindo-se à questão ambiental, a autora alega que permanecem válidos atributos como conveniência, preço e qualidade dos produtos, só que progressivamente agrega-se a estes um quarto como fator de desempate: o quão verde é um produto.

Enfim, a interlocução da empresa transcende o produto e o processo produtivo e remete a uma visão holística e sistêmica sobre a organização. Caracterizando bem essa tendência, segundo Popcorn (In: ROUSSEAU, 1997, p.28): “Nos anos 90 a empresa precisa ter uma alma”.

Na prática, essa ampliação do marketing enseja a construção do marketing relacionado a causas sociais, que, segundo Varadarajan e Menon (In: CORRÊA, 1997, p.20) é “o processo de formulação e implementação de atividades de marketing que são caracterizadas pela oferta que a empresa faz de uma quantidade específica de recursos a uma determinada causa social, a cada vez que os consumidores de seus produtos realizam uma troca econômica com ela, gerando, com isso, a satisfação dos objetivos individuais e organizacionais”³.

Numa perspectiva mais abrangente, para Arnott (In: CORRÊA, 1997, p.22), a prática do marketing relacionado a causas sociais tem dois

momentos: pré e pós anos 90. Anterior aos anos 90, essa prática tinha como principal objetivo ampliar as vendas de curto prazo através de vinculações promocionais como feita pela American Express. Pós anos 90, o objetivo principal passa a ser a conquista da lealdade do consumidor através do comprometimento de longo prazo da empresa com uma determinada demanda social.

No caso de vendas de curto prazo, o instrumento tático de utilização do conceito de responsabilidade social, a exemplo do que até recentemente praticou a Antártica, pode ser uma menção no rótulo do produto e/ou campanha publicitária que dê visibilidade aos vínculos e ações da empresa com OSCs e questões sociais.

No caso de comprometimento de prazo mais longo, buscando consolidar uma postura de responsabilidade social, a empresa adota para si uma determinada questão social /ambiental e/ou OSC, estruturando e viabilizando um envolvimento de longo prazo. Como exemplos temos a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza, estratégia que claramente vincula a imagem da empresa à questão do meio-ambiente, ou a Fundação Bradesco que se vincula com a educação.

De ambos casos (curto e longo prazo) espera-se obter uma imagem organizacional de proatividade frente ao meio, e, por consequência, um elemento de diferenciação que influencia o processo de escolha do consumidor em favor da "marca social" e que se constitui como vantagem competitiva da empresa adotante frente a seus concorrentes⁴.

No entanto, KOTLER & ARMSTRONG (1993) e Martinelli (In: IOSCHPE, 1997) também advertem para os riscos de a população vir a avaliar tais ações como oportunistas e "marketeiras", o que poderia redundar, ao contrário da diferenciação, no detrimento da imagem da marca junto ao consumidor.

Tal advertência pode ter alguns significados. Um deles poderia ser o consumidor repelir esse vínculo por uma questão ética – filantropia e caridade não devem ser mercantilizados como objeto de marketing publicitário. Outro significado diz respeito ao grau de interesse da população para com questões de ordem social, de envolver-se ou não com o macro-ambiente.

Numa situação hipotética em que diversas marcas de um mesmo produto estejam niveladas (por atributos como preço, conveniência, qualidade, embalagem), se o consumidor não reconhece a importância de cola-

borar com questões sociais, e que o ato filantrópico empresarial pode ser um caminho, a diferenciação da “**marca social**” simplesmente não existiria por não existirem motivos para uma “**aquisição cidadã**”.

Outro significado, como alerta ROCHA (1997), diz respeito à credibilidade do consumidor para com o que é veiculado pela empresa como postura socialmente responsável. Essa desconfiança muito provavelmente é motivada por abusos não apenas históricos como também hoje presentes (como falsificação de remédios)⁵.

Frente aos desdobramentos negativos possíveis, a literatura recomenda alguns questionamentos básicos por parte de empresas e OSCs que porventura venham a adotar o marketing de responsabilidade social.

Do ponto de vista da empresa:

- para quais objetivos a organização está contribuindo: valorização da organização ou da imagem da marca? Aumento das vendas ou aumento do lucro?

- qual o número de demandas sociais a serem atendidas e qual o número de marcas que estará associado a cada uma. Uma marca e uma demanda? Uma marca e múltiplas demandas? Múltiplas marcas de mais de uma empresa e múltiplas demandas?

- quais as características da demanda atendida: são consistentes com a imagem do produto promovido, são consistentes com as características do produto;

- qual o escopo geográfico do programa e o escopo geográfico da demanda: programa nacional, regional ou local. Demanda nacional, regional ou local?

Do ponto de vista das OSCs, também elencam-se respeitáveis questionamentos quanto ao marketing relacionado a causas sociais:

- pode desestimular as decisões tradicionais de filantropia da empresa;
- as entidades beneficiadas poderão desviar seus objetivos unicamente para aqueles programas que tenham maior potencial de atração de recursos financeiros;

- efeito sobre o contribuinte regular da instituição: pode não entender mais seu papel e se considerar desnecessário para a sobrevivência da instituição;
- descontinuidade dos recursos;
- associação com o comércio vista negativamente pelas instituições;
- as empresas demonstram insensibilidade na utilização do nome e logomarca das instituições;
- pode haver comprometimento de imagem da instituição;
- questiona-se o marketing social com o argumento de ser manipulador do público pois tenta mudar atitudes, hábitos ou comportamentos que são agradáveis a esse público.

Vê-se, portanto, que a tentativa de articulação dos fatores intervenientes no marketing relacionado a causas sociais, pressupõe uma concepção estratégica, pois articula atividades e lógicas de atuação com naturezas diferenciadas.

Um modelo de filantropia estratégica

No que se refere à concepção estratégica do marketing relacionado a causas sociais, seu pressuposto é, na linguagem *porteriana* (PORTER, 1991 e 1992), a diferenciação do produto através da construção de uma vantagem competitiva que repercute na cadeia de valores do consumidor.

Tendo por perspectiva as aquisições presentes na cadeia de valor de uma indústria, segundo PORTER, a construção de uma vantagem competitiva só ocorre na medida em que a empresa cria valor para o consumidor.

Desse modo, às empresas adotantes do marketing relacionado a causas sociais, cabe a tarefa de fazer com que o consumidor sensibilize-se com a vinculação, passando a percebê-la como um valor à sua aquisição. Pesquisa exploratória que realizamos aponta para a existência de um propensão do consumidor a se sensibilizar por marcas vinculadas a questões sociais.

Tendo por referência os selos do Bureau Veritas Quality International (BVQI) da série ISO (9.000, qualidade e 14.000, meio ambiente) e da série 8.000 (AS 8.000, respeito aos direitos trabalhistas e BS 8.800, segurança e saúde do trabalhador), trabalhamos a hipótese de que a presença de um "selo social" (ao nível do proposto pelo IBASE - Instituto Brasileiro

de Análises Sociais e Econômicas) no rótulo/embalagem do produto, desde que referenciado a alguma OSC (por exemplo, estampando-se a logomarca desta) que ateste a vinculação cidadã da marca que o porte, possibilita: a) conferir à marca um atributo diferencial em relação às suas concorrentes; e, b) evitar o caráter “marketeiro” e oportunista como é o caso de uma campanha na mídia e/ou menção no rótulo de apoio ao terceiro setor sem uma referência concreta.

Supondo que com essa convivência da OSC, seja resolvida a estereotipação “marketeira” e oportunista da filantropia estratégica, e que o consumidor esteja sensível a questões sociais, aprofundando o raciocínio, na medida em que tal estratégia fosse permeando o mercado, diferenciando marcas e garantindo a arrecadação de recursos para a OSC que administra o selo, é possível supor um movimento de reação de outras empresas e instituições, que será maior ou menor a depender:

- 1) no âmbito empresarial, do preço-prêmio e/ou da participação de mercado / volume de faturamento conquistados;
- 2) no âmbito das OSCs, do montante de recursos arrecadados pela OSC responsável.

Tendo por referência o trinômio invenção-inovação-difusão de Schumpeter (GUIMARÃES, 1995), dado que tal estratégia a princípio não impacta nas tecnologias de produto, de processo e gerencial, é praticamente certo que outras empresas e OSCs venham a copiar tal estratégia. Como consequência, o processo de difusão da inovação seria marcado por uma guerra competitiva, ensejando questões de grande importância:

- como o selo de uma certa instituição abrigaria duas marcas concorrentes?
- no que resultaria a disputa entre selos de duas ou mais instituições?
- como elevar o potencial de atração de causas sociais de pouca repercussão para o público, mas nem por isso de pouca importância para a sociedade?

Levando em consideração as seguintes hipóteses: a) que para um mesmo tema vinculem-se mais do que uma OSC; b) que os temas / questões repercutem diferenciadamente entre os consumidores, sugere-

rindo que determinados temas sejam mais atrativos que outros; e, c) que grandes empresas tendem a querer adotar/patrimonializar uma causa; se válidas, isso implicaria, para a hipótese a), que instituições afins venham a competir por tais recursos; para a hipótese b), que a distribuição do montante de recursos canalizados às OSCs será desigual, tanto entre OSCs como entre temas; e, para a hipótese c), que uma causa patrimonializada desestimula o apoio de empresas concorrentes e sujeita a OSC ao desempenho da empresa no mercado.

Consequência provável são instituições mais saudáveis que outras, temas mais atrativos que outros e desestímulo ao apoio conjunto de empresas concorrentes. Ou seja, o esforço do 3º setor é desigual, portanto, não atingindo nossa meta de sustentabilidade.

Desse modo, nossa proposta passa a ser introduzir o selo social tentando evitar a ocorrência de uma lógica de mercado no *modus-operandi* das OSCs, e nossa hipótese é a de que a dinâmica econômica possibilita a adoção de um selo social supra instituições, uma instituição master, a exemplo da proposta do IBASE (com a diferença de ser este vinculado à divulgação do Balanço Social), gerando boa aceitação no mercado e redundando em captação perene de recursos para as OSCs de modo geral.

Um selo supra-instituições seria, por exemplo, a instituição de uma logomarca representativa de um pool de OSCs que, ao garimparem seus colaboradores, cedem a estes não sua logomarca, mas sim a logomarca constituída por esse pool. Neste selo não viria identificado, portanto, para que causa/OSC foi direcionado o recurso, atestando apenas que aquela empresa mantém um relacionamento de responsividade para com a sociedade.

Complementando esse raciocínio, a empresa ficaria livre em optar para qual(is) causa(s)/OSC(s) quer efetivar sua contribuição independente das opções de seus concorrentes ou da atratividade da questão social escolhida. Desse modo, o selo social passa a ter um caráter de impessoalidade que, como veremos a seguir, impede a internalização da lógica de mercado na lógica de reprodução das OSCs, internalizando sim, a lógica da solidariedade na lógica do mercado.

Selo Social e Dinâmica Econômica

Subjacente ao sucesso do selo social, encontra-se a noção de que em cada cidadão seja crescente o grau de comprometimento de suas ações

para com o bem-estar coletivo. Ao contrário do cidadão smithsoniano, o cidadão decide à priori, *ex-ante* ao ato econômico, de maneira objetiva e consciente, em favor do bem comum. Trata-se de uma ação concreta e espontânea em prol de uma reprodução social menos desigual.

Como é crescente a importância que a mídia tem dado às questões sociais mais latentes (como total desassistência de significativa parcela da população), somos levados a crer que o presente período é favorável ao lançamento de um selo social pois cumpre com algumas das condições de sucesso ao marketing social identificadas por KOTLER & ROBERTO (1992): condutividade estrutural (aumento da renda e elevação dos níveis de educação, crescente complexidade da tecnologia e do marketing, crescente exploração do meio ambiente); tensões estruturais (descontentamento econômico, social, político e ecológico); crescimento de uma crença generalizada (obras de críticos sociais, legislações voltadas ao consumidor, mensagens presidenciais, organização dos consumidores); fatores precipitadores (agitação profissional, espontânea) e mobilização para a ação (cobertura pela mídia).

De outro modo, o atual momento enseja uma correspondência ao período inicial do trinômio schumpeteriano invenção-inovação-difusão (GUIMARÃES, 1995), no qual abrem-se aos pioneiros (ou estes criam) janelas de oportunidades a serem ocupadas, que num segundo momento, passam a ser disputadas pelos demais participantes do mercado.

Fruto de nossa pesquisa empírica, visto que o consumidor é sensível a questões sociais e projeta essa sensibilidade no ato de consumo a ponto de substituir a marca de preferência por outra que tenha um vínculo social (preservadas as condições de qualidade do produto, inclusive aceitando um preço ligeiramente superior), a adoção de um selo social por parte da empresa confere a esta uma fonte de diferenciação em relação às marcas concorrentes.

A diferenciação do produto/marca surge de uma singularidade que reflete a tomada de consciência por parte da população sobre uma realidade em que se insere, constituindo-se, portanto, como valor ao consumidor, na medida em que para este diferencia-se uma aquisição convencional de uma aquisição cidadã que extrapola o composto tradicional de marketing. Em síntese, a ação humanitária incorporar-se-ia na cadeia de valores do cidadão em situação/condição de consumo.

Obviamente que no longo prazo o selo será difundido pelo movimento de reação das empresas concorrentes, mas daí não decorre um esvaziamento da importância do selo. Ao contrário, se bem difundido para o consumidor, este incorpora-o em seu processo decisório (de escolha), fazendo com que o selo passe a ser uma condição *sine qua non* de permanência no mercado para empresas já existentes mas reticentes em adotá-lo, ou, de outro modo, uma condição de ingresso para entrantes potenciais.

Teríamos, por semelhança, o estágio de ampla difusão de uma inovação ou elevada maturação de um produto. Nesse estágio, como o produto assume características de *commoditização* (padronização) reduzem-se as possibilidades de diferenciação frente a concorrência, fazendo com que aquela inovação seja incorporada como atributo do produto.

Em relação à diferenciação e construção de uma vantagem competitiva, visto que o consumidor valoriza em seu processo decisório a tradição da marca no mercado, no longo prazo, ainda que o selo esteja amplamente difundido, a diferenciação é invertida – o consumidor diferenciará e rejeitará as marcas que não portem o selo pois estas não cumprem com requisitos de seu processo de escolha - e a vantagem competitiva é restrita a um certo número de empresas – o consumidor preferirá as adotantes pioneiras pois a tradição é um requisito de escolha.

Remetendo ao binômio de Dosi (GUIMARÃES, 1995), paradigma e trajetória tecnológica, o selo social poderia ser visto como um novo paradigma que definiria uma nova trajetória comportamental aos agentes econômicos, em função da inclusão de novos valores a seus processos decisórios. Não apenas de consumidores e produtores finais, mas também a empresas e compradores institucionais, situados à montante da cadeia produtiva de uma indústria qualquer, como ocorre para as certificações do selo social da BVQI, por exemplo.

Além disso, trazendo à discussão os entrantes potenciais de PORTER (1992) e os condicionantes estruturais de Bain (GUIMARÃES, 1995), do ponto de vista da indústria, pode-se avaliar a possibilidade de o compromisso social, a depender do volume de recursos repassados pelas empresas, vir a se constituir como barreira à entrada de novos concorrentes.

Ou seja, no longo prazo o uso do selo social remeteria a um desenvolvimento socialmente menos desequilibrado pois importaria práticas individuais que produziriam e reproduziriam o capital social e que gerariam os

recursos financeiros necessários a existência e atuação das OSCs no combate ou minimização das mazelas sociais.

Resultados Empíricos

Com o intuito de explorar as condições e possibilidades de sucesso para a instituição de um selo social, empreendeu-se uma pesquisa empírica junto ao segmento de empresários e consumidores.

A visão dos empresários

A amostra constituiu-se de 45 empresas para um universo de 148 contatos. Quanto ao critério de seleção do respondente, estabeleceu-se contato predominante com executivos de alto escalão (diretoria e presidência), mas também com profissionais de médio escalão (gerentes de marketing).

Quanto ao critério de seleção das empresas, a amostra contemplou empresas de diferentes segmentos, listadas entre "As Duzentas Maiores" empresas do estado da Bahia no ano de 1997, segundo classificação da Gazeta Mercantil, ou com mais de 100 funcionários, segundo cadastro da Federação das Indústrias da Bahia.

Os questionários, estruturados com questões abertas e fechadas, resposta única ou múltipla, foram respondidos na presença de um entrevistador, ou remetidos e devolvidos, preenchidos, via fax e/ou eletronicamente. O envio dos questionários foi precedido de um contato telefônico com o respondente. Quando isso não foi possível, providenciou-se o envio de um documento explicitando a natureza e os objetivos da pesquisa.

Resultados

- para uma escala de importância entre 1 (sem importância) e 5 (muita importância), 54% consideraram as OSCs entre os níveis 4 e 5 de importância na minimização de questões sociais;

- 67% sensibilizaram-se por temas sociais como desemprego, educação, saúde, miséria / fome / pobreza, assistência à criança;

- 80% consideraram que a empresa tem um papel a desempenhar no desafio de enfrentar questões sociais;
- 70% já adotaram ações específicas, sendo a geração de emprego a mais citada;
 - entre estes e as ações adotadas prevaleceram: geração de empregos (19%), treinamento de funcionários (16%), auxílio à comunidade na saúde (16%);
 - 91% nunca se utilizaram de incentivos fiscais do governo como instrumento de colaboração a entidades filantrópicas;
 - 64% já colaboraram diretamente, via doações não vinculadas a incentivos;
 - destes, 50% motivaram-se na solidariedade, apenas 3% por propaganda / publicidade;
 - 68% o fizeram através de doações financeiras;
 - a frequência da colaboração tende a ser esporádica (45%) seguida de sistemática (30%);
 - o critério utilizado para seleção da entidade a ser beneficiada foi o objetivo social (41%) seguido de conhecimento pessoal na organização (20%);
 - 79% dos que fizeram colaborações não identificaram benefícios para a empresa;
 - destes, 80% não receberam relatórios sobre destinação dos recursos e resultados alcançados;
 - 51% declararam que a melhor forma de as OSCs estimularem a colaboração da empresa privada seria apresentando *portfólio* que contivesse histórico, projetos desenvolvidos, resultados alcançados e metas;
 - 18% declararam que a melhor forma de colaborar com as OSCs é através de recursos financeiros; 16% através de apoio técnico e 15% através de doações de produtos;
 - 81% não conhecem o conceito de filantropia estratégica; 68% não conhecem o conceito de balanço social;

A visão dos consumidores

A amostra constituiu-se de 157 entrevistas. Quanto ao critério de seleção do respondente, de forma totalmente aleatória, estabeleceu-se con-

tato exclusivamente com pessoas com idade superior a 18 anos, com renda mensal própria, participantes e decisoras de compras em lojas de supermercados. A amostra, não probabilística, contemplou pessoas de todas as faixas de renda e idade, residentes nas cidades de Salvador, Rio de Janeiro e São Paulo.

Os questionários foram estruturados com questões abertas e fechadas, resposta única ou múltipla, espontâneas e estimuladas, sendo respondidos na presença de um entrevistador.

Resultados

- 49% costumam ler informações contidas no rótulo da embalagem, 30% nunca lêem e 21% às vezes lêem;

- para uma escala de influência entre 1 (nenhuma influência) e 5 (muita influência), 73% declararam-se entre os níveis 4 e 5 de influência pelo vínculo social de uma marca;

- 42% trocariam uma marca tradicional por uma marca com vínculo social, 33% condicionariam a troca a algum tipo de garantia/benefício (confiabilidade na qualidade respondeu por 35%) e 24% não trocariam de marca (40% por fidelidade à marca tradicional e 27% por insegurança com a nova marca);

- 61% nunca defrontaram-se com uma situação de poder optar por uma marca com vínculo social, do restante que se defrontou 96% declararam ter optado pela marca vinculada;

- 56% aceitariam pagar um preço mais elevado, sendo que 45% pagariam até 5% a mais e 41% pagariam até 10% a mais;

- para uma escala de interesse entre os níveis 1 (sem interesse) e 5 (muito interesse), 76% declararam-se entre os níveis 4 e 5 de interesse por questões sociais e ambientais;

- 61% lembraram-se de alguma OSC, sendo que as OSID (Obras Sociais Irmã Dulce) aparecem em 1º lugar (15% de recall);

- 85% consideraram que uma empresa privada tem compromisso social e 45% lembraram o nome de uma empresa privada engajada, a primeira foi Petrobrás;

- para 55%, a razão do apoio é "a união faz a força";

- 85% consideraram que a empresa deve divulgar esse apoio;

- As questões sociais mais lembradas foram: menor abandonado (31%); fome/miséria (15%); desemprego (10%)
- As questões ambientais mais lembradas foram: desmatamentos/queimadas (28%); preservação geral do meio (22%); poluição (21%);

Conclusões

Tendo em vista os objetivos iniciais deste estudo, somos inclinados a concluir que a articulação de empresas, consumidores e OSCs mediante institucionalização de um selo social, pode configurar-se como um promissor modelo de canalização de recursos entre o setor privado e o terceiro setor.

A análise dos fatores intervenientes, sugere que o sucesso do modelo tende a ser ampliado se ampliada for a base de articulação que dá forma institucional ao selo. Como argumentamos, a individualização do selo, por conferir maior visibilidade a uma causa ou OSC, tende a provocar um processo de competição entre OSCs de modo potencialmente lesivo ao caráter humanitário que as conduz, assim como ao propósito de sustentabilidade de longo prazo. De outro modo, a institucionalização coletiva do selo, por promover a difusão generalizada da responsabilidade social (independentemente da causa ou instituição a que esteja vinculada), sugere um sentido de cooperação entre as OSCs.

Como demonstram a literatura e os resultados da pesquisa de campo, do ponto de vista do consumidor, este se mostra não apenas sensível às questões sociais, como disposto a alguma forma de envolvimento. Em função disso, uma vez que a contribuição é indireta, a hipótese que se cria é de crescente incorporação por parte dos consumidores de atributos ou valores de cidadania em seu processo de escolhas mercantis, o que pode levar a uma crescente ampliação da base de captação espontânea.

Do ponto de vista da estratégia de diferenciação e de construção de uma vantagem competitiva empresarial, concluímos que a adoção do selo social constitui-se como elemento diferenciador, possibilitando benefícios tanto para períodos de curto prazo como para prazos mais longos. No curto prazo pelo impacto da ampla visibilidade auferida aos adotantes pioneiros que, no longo prazo, são beneficiados pela construção de uma imagem de

proatividade em relação ao ambiente social, reforçando atributos como tradição da marca no mercado.

Finalmente, mesmo considerando o caráter exploratório do estudo, tendemos a crer que a constituição do selo social pode potencializar em grande medida a sustentabilidade das instituições do terceiro setor, já que minimiza sua dependência em relação a verbas governamentais, ao mesmo tempo em que diminui sua vulnerabilidade em relação a atos de caridade que, desvinculados de uma base objetiva e material como a que propomos, estão sujeitos a descontinuidades e flutuações em seus montantes.

Proposta de um Selo Social

Frente às possibilidades de desdobramentos indicadas pela revisão de literatura e aos resultados obtidos pela pesquisa empírica, elencamos a seguir algumas considerações a serem feitas ao se questionar sobre o tipo de institucionalização do selo social: se individual ou coletivo.

Individual

Meio: estampa-se no rótulo do produto a própria logomarca da OSC e portanto sua finalidade.

Vantagens

- domínio total do processo, não incorrendo em custos ou perda de energia com envolvimento e coordenação de atividades de parceiros;
- gera uma imediata alavancagem de recursos visto que é a própria OSC que se diferencia das demais, o que lhe permite criar um monopólio temporário da inovação e atrair para si um grande número de empresas adotantes, já que tal selo é a única fonte de diferenciação para o mercado consumidor que fica todo direcionado às marcas adotantes.

Desvantagens

- arca sozinha com custos de divulgação;
- elevada exposição da imagem;

- risco de, individualmente, ser estereotipada como oportunista ou mercantilista;
- desperta no consumidor um envolvimento muito direcionado a uma OSC e a uma causa, e não a valorização da responsabilidade social e envolvimento com macro-ambiente como valor a ser incorporado, o que pode levar à transitoriedade da aquisição cidadã;
- risco de patrimonialização da causa por parte de grandes empresas adotantes;
- gera barreiras à entrada e desestímulo a empresas que concorrem com a empresa já adotante;
- pelo potencial de sucesso tende a gerar um movimento de reação/competição de outras OSCs e empresas, que pode ser imitação ou resistência/contraposição, ambas levando à banalização do selo;

Se a reação for imitativa:

- surgem outros selos individuais, inclusive de OSCs similares, gerando uma competição entre selos que remete à lógica de mercado.
- as empresas passam a competir pela atratividade da causa que apoiam levando o consumidor a tomar uma segunda decisão: optar por uma ou por outra questão social, o que desfigura a responsabilidade social como atributo/valor intrínseco ao consumidor;
- pode gerar diferenciação de causas sociais: as empresas tendem a apoiar causas/OSCs de maior atratividade, relegando a segundo plano causas/OSCs de pouca expressão na mídia, mas nem por isso de pouca importância social;
- a competição entre selos pode acarretar em não-sustentabilidade de causas pouco atrativas – o consumidor escolhe, além de uma marca com selo, o selo com a causa que mais lhe sensibiliza – ou transitoriedade da aquisição cidadã;

Se a reação for de resistência:

- outras OSCs podem vir a desfigurar a credibilidade da inovação;
- as empresas não-adotantes podem reagir com estratégias competitivas (a exemplo de custo/preço/promoção) que impliquem em perda de atratividade do selo e esvaziamento de sentido na aquisição cidadã;

Meio : criação de um selo genérico representativo de um pool de OSCs, indicando que as empresas que o portem são signatárias de um compromisso com o desenvolvimento socialmente sustentável;

Condição: estabelecimento de uma carta de princípios que defina compromissos bilaterais – da empresa e das OSCs – que se constituem como regras de controle – para o repasse do recurso por parte da empresa e para a aplicação/uso por parte da OSC;

Desvantagens

- requer uma representação supra instituições para auditar (mas não intermediar) repasses de recursos, aplicação e resultados alcançados – instrumento de controle para manutenção do selo com a empresa adotante e/ou permanência da OSC no sistema;

- tal instituição deve contar com ampla credibilidade, pois tende a ser vista com reservas tanto pelos empresários como por consumidores - receio de que a burocracia gere descontrole ou corrupção que possibilite favorecimento de empresas que não cumpram com as cláusulas do acordo, ou inclusão de OSCs sem o perfil ético desejado;

- requer a definição de critérios para auditoragem:

para a empresa:

. que tipo de recursos serão canalizados;

. em que montante;

. com qual periodicidade;

para a OSC:

. destino das contribuições: aquisições, investimentos, despesas;

. nível de salários pagos (não superior à média de mercado)

resultados obtidos;

Vantagens:

- permite avaliar, em cada OSC signatária, os resultados obtidos com o emprego dos recursos repassados, profissionalizando o setor, fornecendo

transparência à sociedade e facilitando a construção de uma imagem de eficiência;

- gera no consumidor um envolvimento com o macro-ambiente, fazendo com que sua sensibilidade valorize a responsabilidade social como um todo e não apenas uma causa social;

ao homogeneizar o destino das colaborações não diferencia OSCs e evita o desequilíbrio/concentração da captação;

- facilita o processo decisório do consumidor que tem a possibilidade de optar por um selo genérico e não por uma causa específica;

- a contribuição do consumidor restringe-se a uma escolha que gera ou não fluxo de recursos (uma marca cidadã ou não);

- não vincula OSC/causa a alguma marca empresarial, impedindo a patrimonialização de causas/OSCs;

- não levanta barreiras a adotantes seguidores – o selo está disponível e neste a causa é anônima (por imitação ao inovador);

- facilita a adesão empresarial à responsabilidade social, pois, além de minimizar riscos, não incorre-se em custos tangíveis e intangíveis de uma série de atividades que a literatura aponta como necessárias a empresas adotantes (pesquisa de público alvo, conscientização interna a empresa, criação de departamentos cargos e funções a esse fim);

- possibilita a adesão de empresas de pequeno porte, pois permite a estas seguirem uma tendência da indústria sem incorrerem em custos adicionais, inclusive sem precisarem bancar custos de divulgação desse apoio já que o pool de OSC's periodicamente faria campanhas institucionais de sustentação;

- no longo prazo tende a se estabelecer como paradigma diferenciando negativamente empresas não adotantes;

Sugestões para Pesquisas Futuras

Diante dos possíveis desdobramentos ao se adotar uma ou outra forma para o selo social, esta abordagem que adotamos pode ser desdobrada respondendo-se a algumas questões que elencamos e que se colocam como desenvolvimento do tema

a) como instituir um selo coletivo?

b) qual seria a instituição auditora?

- c) o selo coletivo engloba todo o terceiro setor?
- d) o selo engloba qualquer empresa potencialmente adotante?
- e) como lançar esse selo?

Notas

¹ Referência clássica está na reação da General Motors à padronização presente na Ford no mercado automobilístico do anos 30.

² KOTLER & ROBERTO (1993, p.428) elencam algumas críticas sociais feitas ao marketing: práticas enganosas, vendas de alta pressão, produtos inferiores ou perigosos, obsolescência planejada, serviços de baixa qualidade para consumidores em desvantagem, criação de falsos desejos e enaltecimento do materialismo.

³ Referência clássica está na campanha promovida em 1983 pela American Express para levantar fundos para reforma da Estátua da Liberdade. A cada compra realizada com o cartão, a American doava um centavo de dólar para a recuperação da estátua. A doação total foi de US\$ 1,7 milhão enquanto a empresa obteve um incremento de 28% no uso do cartão.

⁴ A literatura atesta os resultados positivos tangíveis e intangíveis desse tipo de estratégia. Exemplos são valorização da imagem da marca, fidelização do consumidor, aumento do faturamento, efeito moral positivo sobre funcionários que se sentem pertencentes a algo que vai além da confecção de um produto/serviço.

⁵ “Segundo o artigo “Marketing Greenery: friendly to whom” (1990, p.83), uma pesquisa conduzida entre lojistas britânicos indicou que 56% dos entrevistados suspeitam dos apelos de produtos que se intitulam ambientalmente corretos” (In: ROCHA, 1997, p.55).

Bibliografia

- ANSOFF, Igor e McDONNELL, Edward. “**Implantando a Administração Estratégica**”, São Paulo, Atlas, 2ª Ed., 1993.
- CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPIA (CEMEFI). “La filantropia: un nuevo sector social”. 1997. <http://www.cemefi.org/>
- CORRÊA, Stela Cristina Hott. “Projetos de Responsabilidade Social: a nova fronteira do marketing na construção da imagem organizacional”. Rio de Janeiro, COPPEAD, Dissertação de Mestrado em Administração, 1997.

- DUARTE, Gleuso D. e DIAS, José M.A.M. **“Responsabilidade Social: A Empresa Hoje”**. Rio de Janeiro, LTC, 1986.
- FISCHER, Rosa M. e FALCONER, Andrés P. “Desafios da Parceria Governo e Terceiro Setor”. **RAUSP**, V.33, N.1, p 12-19, jan/mar 1998.
- FRANCO, Augusto de. “A Reforma do Estado e o Terceiro Setor”. **MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO**. Seminário Internacional: “Sociedade e a Reforma do Estado”. Brasília, 03/03/98, Netscape.
- FRIEDMAN, Milton. “Capitalismo e Liberdade”. **OS ECONOMISTAS**, São Paulo, Abril Cultural, 1984.
- GUIMARÃES, Fábio. “Parcerias e Competitividade”. Salvador, **UFBA/FCE**, Monografia de Graduação, 1995.
- IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **“3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentável”**. São Paulo, Paz e Terra, 1997.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **“Princípios de Marketing”**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1993.
- KOTLER, Philip e ROBERTO, Eduardo I. **“Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público”**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- LEVITT, Theodore. **“A Imaginação de Marketing”**. São Paulo, Atlas, 1990.
- MEIRELLES, José Gabriel. “Tecnologia, transformação industrial e comércio Internacional”. Campinas, **UNICAMP**, 1991, Dissertação de Mestrado.
- PORTER, Michael. **“Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência”**. Rio de Janeiro, Campus, 5ª Ed., 1991.
- REIS, Ana C.F. e SANTOS, Rubens C. “Patrocínio e Mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas”. In: **RAE**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, V.36, N.2, p. 17-25, 1996.
- RITCHEY-VANCE, Mario. “El Capital Social, la Sostenibilidad y la Democracia en acción”. <http://www.iaf.gov/span/ritchy.htm>
- ROCHA, Mônica Maciel da. “Estratégia de Marketing, Meio Ambiente e Responsabilidade Social: o caso da Fundação O Boticário”. Rio de Janeiro, **COPPEAD**, Dissertação de Mestrado em Administração, 1997.
- ROUSSEAU, Kátia. “Consciência Ecológica do Consumidor e o Processo de Decisão de Compra”. Rio de Janeiro, **COPPEAD**, Dissertação de Mestrado, 1997.

- SALOMON, Lester. "A Emergência do 3º Setor – Uma Revolução Associativa Global". In: **RAUSP**, V.33, n.1, p.5-11, jan/mar 1998.
- SANTOS, Boaventura de S. "A Reivenção Solidária e Participativa do Estado". **MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO**. Seminário Internacional: "Sociedade e a Reforma do Estado". Brasília, 03/03/98, Netscape
- SCHUMPETER, Joseph. "**Teoria do Desenvolvimento Econômico**". São Paulo, Abril, Os Economistas, 1982.
- SROUR, Robert Henry. "Ética Empresarial sem Moralismos", In: **RAUSP** – Revista de Administração da USP. São Paulo, IA/USP, V.29, N.3, Jul/Set, 1994.