

MELBA SANTOS PORTER DE SOUZA

**O PAPEL DO MARKETING NO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – UM
ESTUDO DE CASO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE MARKETING NA
ORIENTAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM EMPRESAS
BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense
como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre
em Sistemas de Gestão. Área de Concentração:
Organizações e Estratégia. Linha de Pesquisa: **Sistema
de Gestão pela Qualidade Total.**

Orientador:

Prof. José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc.

Niterói

2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MELBA SANTOS PORTER DE SOUZA

O PAPEL DO MARKETING NO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE MARKETING NA ORIENTAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: **Organizações e Estratégia**. Linha de Pesquisa: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total**.

Aprovada em 30 de junho de 2005.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense – UFF

Prof. Jorge Arantes Pinto de Abreu, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense – UFF

Profª Maura Lúcia Montella de Carvalho, D.Sc.
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Dedico este trabalho aos meus pais, irmã e cunhado pelo apoio incondicional, a minha avó Alice pelo apoio emocional e financeiro, a minha sobrinha e afilhada Laura, pela minha ausência e ao meu namorado Eduardo, pelo apoio, paciência, carinho e amor dedicados em mais esta etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao professor e orientador José Rodrigues, pelo conhecimento dedicado;

A minha amiga e chefe Liliane, por permitir realizar um horário de trabalho alternativo para o cumprimento das etapas do mestrado;

A professora Livia Barbosa, por ter me ajudado e apoiado a entrar no curso de Mestrado;

Ao Ronald Carreiro, pela ajuda na indicação e contato com as empresas investigadas;

Aos profissionais das empresas investigadas, pela dedicação de tempo para a resposta à pesquisa;

Aos amigos de mestrado, pela indicação de algumas empresas investigadas e pela enorme parceria e troca de conhecimento nesses dois anos;

Aos amigos Maristela, Márcio, Marcinho e Rafael, pelo apoio na contingência de computador e incentivo.

“A formulação de um problema é muito mais essencial do que sua solução, que pode ser simplesmente uma questão de capacidade matemática ou experimental. Levantar novas questões, novas possibilidades e ver velhos problemas a partir de um novo ângulo exigem imaginação criativa e representa avanço real na ciência”.

Albert Einstein

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apontar qual o papel do marketing na orientação para o desenvolvimento sustentável em empresas brasileiras. Para isso, os princípios, a teoria e os conceitos de marketing foram revisitados de forma a contextualizá-los. Utilizou-se ainda a pesquisa de campo para a realização de estudos de casos com nove organizações brasileiras de grande porte, que apresentaram de que forma suas áreas de marketing contribuem com a orientação da empresa para o desenvolvimento sustentável. Como resultado da exploração bibliográfica, identificou-se que o marketing pode participar não só na divulgação dos projetos sociais e ambientais, mas também no processo de desenvolvimento e fabricação de bens e serviços, na interface entre produção e consumo auxiliando na educação para um consumo mais consciente, na estratégia de comunicação não só com clientes, mas também com todos os grupos que afetam e são afetados pela organização. E, a partir da pesquisa de campo e de análise de estudos de casos, confirmou-se a situação problema e concluiu-se que, de fato, as empresas brasileiras apesar de já estarem estruturadas com áreas voltadas para o desenvolvimento sustentável só utilizam a gestão de marketing no processo de divulgação dos projetos sociais e ambientais.

Palavras chaves: sustentabilidade, gestão, marketing.

ABSTRACT

There are many reasons such as the population growth, the natural resources exhaustion and the consumption expansion to believe that companies have to think its marketing strategy in a different way. To show what's the marketing function in the sustainable development is the goal of this dissertation. So the theory, the principles and the marketing function were reviewed to conceptualize them. Case studies of nine Brazilian companies and how they use their marketing areas in its sustainable development orientation were also included. As a result, this work identified that the marketing area has a more important paper than just disclose social and environment projects. It might help in the products development process, in the interface between production and consumption, promoting a more conscious consumption and in the communication strategy with the stakeholders. After finishing the field research, the conclusion was that the Brazilian companies use the marketing management only to disclose social and environment projects, although they already have sustainable development orientation.

Key words: sustainability, management, marketing.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 – Estrutura da Pesquisa

Tabela 2.1 – As Quatro Fases da Estrutura de Gestão Sigma e Suas Sub-Fases

Tabela 4.1 – Situação Problema e Objetivos Desdobrados no Instrumento de Pesquisa

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Ranking da Sustentabilidade Corporativa

Figura 2.2 - Os Princípios Sigma

Figura 3.1 – O Processo de Pesquisa

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DS – Desenvolvimento Sustentável

RA – Responsabilidade Ambiental

RS – Responsabilidade Social

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	001
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	001
1.2. SITUAÇÃO PROBLEMA.....	004
1.3. OBJETIVO GERAL DA PESQUISA.....	006
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	006
1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	007
1.6. QUESTÕES DE ADMINISTRAÇÃO.....	007
1.7. QUESTÃO DA PESQUISA.....	007
1.8. ESTRUTURA DA PESQUISA	008
1.9. REFERENCIAL TEÓRICO.....	009
1.10 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	009
1.11 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	010
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	011
2.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	011
2.2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	011
2.2.1. Responsabilidade Social e Ambiental Corporativa	014
2.2.2. Novos Indicadores de Sustentabilidade Corporativa	016
2.2.3. A Contribuição na Prática para o Desenvolvimento Sustentável do Planeta	018
2.3. A TEORIA, OS PRINCÍPIOS E A FUNÇÃO DO MARKETING NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE.....	024
2.3.1. Desenvolvendo o Mix de Marketing no Desenvolvimento Sustentável	028
2.4. O AMBIENTE DE MARKETING E A ESTRUTURA NECESSÁRIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	034
2.4.1. Detalhando o Microambiente de Marketing	036
2.4.2. Abordando o Macroambiente de Marketing	038
2.5. A PESQUISA DE MARKETING COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	040
2.6. O COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR DA ERA DA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	041
2.6.1. Modelo do Comportamento do Consumidor	042
2.6.2. Processo de Decisão do Comprador	044

2.7. ECOEFICIÊNCIA E O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS VERDES.....	045
2.8. ESTRATÉGIA DE CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE.....	049
2.9. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	050
2.9.1. Relações Públicas	052
2.10 RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL E A ÉTICA DO MARKETING.....	053
2.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	054
3. METODOLOGIA CIENTÍFICA.....	056
3.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	056
3.2. A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA.....	056
3.3. CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA	057
3.3.1. Validade e Confiabilidade	057
3.4. DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA E DO NÚMERO DE CASOS.....	058
3.5. O PROCESSO DE PESQUISA.....	059
3.6. INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	061
3.7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	061
4. MODELO PROPOSTO.....	062
4.1. INTRODUÇÃO.....	062
4.2. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E TAMANHO DA AMOSTRA.....	062
4.3. SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	063
4.4. ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	063
4.4.1. Critérios Para Elaboração do Instrumento de Pesquisa	063
4.5. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA – COLETA DE DADOS.....	064
4.6. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	065
4.7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	066
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	068
5.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	068
5.2. ESTUDO DE CASO – EMPRESA 1.....	068
5.2.1. Seção I – Dados Gerais – Empresa 1	068
5.2.2. Seção II – Papel do Profissional de Marketing – Empresa 1	068

5.2.3.	Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas – Empresa 1.....	069
5.2.4.	Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação com as Partes Interessadas – Empresa 1.....	069
5.2.5.	Seção V – Objetivos da Organização com o Desenvolvimento Sustentável – Empresa 1.....	070
5.2.6.	Seção VI – Ciclo de Vida do Produto – Empresa 1.....	070
5.2.7.	Seção VII – Informações Complementares.....	070
5.2.8.	Conclusões – Empresa 1.....	072
5.3.	ESTUDO DE CASO – EMPRESA 2.....	073
5.3.1.	Seção I – Dados Gerais – Empresa 2.....	073
5.3.1.	Seção II – Papel do Profissional de Marketing – Empresa 2.....	073
5.3.2.	Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas – Empresa 2.....	073
5.3.3.	Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação com as Partes Interessadas – Empresa 2.....	074
5.3.4.	Seção V – Objetivos da Organização com o Desenvolvimento Sustentável – Empresa 2.....	075
5.3.5.	Seção VI – Ciclo de Vida do Produto – Empresa 2.....	075
5.3.6.	Seção VII – Informações Complementares.....	075
5.3.7.	Conclusões – Empresa 2.....	077
5.4.	ESTUDO DE CASO – EMPRESA 3.....	078
5.4.1.	Seção I – Dados Gerais – Empresa 3.....	078
5.4.2.	Seção II – Papel do Profissional de Marketing – Empresa 3.....	078
5.4.3.	Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas – Empresa 3.....	078
5.4.4.	Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação com as Partes Interessadas – Empresa 3.....	079
5.4.5.	Seção V – Objetivos da Organização com o Desenvolvimento Sustentável – Empresa 3.....	080
5.4.6.	Seção VI – Ciclo de Vida do Produto – Empresa 3.....	080
5.4.7.	Seção VII – Informações Complementares – Empresa 3.....	080
5.4.8.	Conclusões – Empresa 3.....	081
5.5.	ESTUDO DE CASO – EMPRESA 4.....	083

5.5.1. Seção I – Dados Gerais – Empresa 4.....	083
5.5.2. Seção II – Papel do Profissional de Marketing – Empresa 4.....	083
5.5.3. Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas – Empresa 4.....	083
5.5.4. Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação com as Partes Interessadas – Empresa 4.....	084
5.5.5. Seção V – Objetivos da Organização com o Desenvolvimento Sustentável – Empresa 4.....	084
5.5.6. Seção VI – Ciclo de Vida do Produto – Empresa 4.....	085
5.5.7. Seção VII – Informações Complementares – Empresa 4.....	085
5.5.8. Conclusões – Empresa 4.....	087
5.6. ESTUDO DE CASO – EMPRESA 5.....	088
5.6.1. Seção I – Dados Gerais – Empresa 5.....	088
5.6.2. Seção II – Papel do Profissional de Marketing – Empresa 5.....	088
5.6.3. Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas – Empresa 5.....	088
5.6.4. Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação com as Partes Interessadas – Empresa 5.....	089
5.6.5. Seção V – Objetivos da Organização com o Desenvolvimento Sustentável – Empresa 5.....	089
5.6.6. Seção VI – Ciclo de Vida do Produto – Empresa 5.....	090
5.6.7. Seção VII – Informações Complementares – Empresa 5.....	090
5.6.8. Conclusões – Empresa 5.....	091
5.7. ESTUDO DE CASO - EMPRESA 6.....	093
5.7.1. Seção I – Dados Gerais – Empresa 6.....	093
5.7.2. Seção II – Papel do Profissional de Marketing – Empresa 6.....	093
5.7.3. Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas – Empresa 6.....	093
5.7.4. Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação com as Partes Interessadas – Empresa 6.....	094
5.7.5. Seção V – Objetivos da Organização com o Desenvolvimento Sustentável – Empresa 6.....	094
5.7.6. Seção VI – Ciclo de Vida do Produto – Empresa 6.....	095
5.7.7. Seção VII – Informações Complementares – Empresa 6.....	095

5.7.8. Conclusões – Empresa 6.....	096
5.8. ESTUDO DE CASO – EMPRESA 7.....	097
5.8.1. Seção I – Dados Gerais – Empresa 7.....	097
5.8.2. Seção II – Papel do Profissional de Marketing – Empresa 7.....	097
5.8.3. Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas – Empresa 7.....	097
5.8.4. Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação com as Partes Interessadas – Empresa 7.....	098
5.8.5. Seção V – Objetivos da Organização com o Desenvolvimento Sustentável – Empresa 7.....	099
5.8.6. Seção VI – Ciclo de Vida do Produto – Empresa 7.....	099
5.8.7. Seção VII – Informações Complementares – Empresa 7.....	099
5.8.8. Conclusões – Empresa 7.....	100
5.9. ESTUDO DE CASO - EMPRESA 8.....	102
5.9.1. Seção I – Dados Gerais – Empresa 8.....	102
5.9.2. Seção II – Papel do Profissional de Marketing – Empresa 8.....	102
5.9.3. Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas – Empresa 8.....	102
5.9.4. Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação com as Partes Interessadas – Empresa 8.....	102
5.9.5. Seção V – Objetivos da Organização com o Desenvolvimento Sustentável – Empresa 8.....	103
5.9.6. Seção VI – Ciclo de Vida do Produto – Empresa 8.....	103
5.9.7. Seção VII – Informações Complementares – Empresa 8.....	104
5.9.8. Conclusões – Empresa 8.....	105
5.10. ESTUDO DE CASO - EMPRESA 9.....	106
5.10.1. Seção I – Dados Gerais – Empresa 9.....	106
5.10.2. Seção II – Papel do Profissional de Marketing – Empresa 9.....	106
5.10.3. Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas – Empresa 9.....	106
5.10.4. Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação com as Partes Interessadas – Empresa 9.....	107
5.10.5. Seção V – Objetivos da Organização com o Desenvolvimento Sustentável – Empresa 9.....	107

5.10.6. Seção VI – Ciclo de Vida do Produto – Empresa 9.....	108
5.10.7. Seção VII – Informações Complementares – Empresa 9.....	108
5.10.8. Conclusões – Empresa 9.....	109
5.11 ANÁLISE INTERCASOS DE RESULTADOS.....	110
5.11.1. O Papel do Profissional de Marketing.....	110
5.11.2. Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas.....	110
5.11.3. Intensidade e Canais de Comunicação Com as Partes Interessadas.....	111
5.11.4. Objetivos da Organização Com o DS.....	111
5.11.5. Ciclo de Vida do Produto.....	111
5.11.6. Formulação de Hipóteses.....	112
6. CONCLUSÃO.....	113
6.1. RETROSPECTO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	113
6.2. OBJETIVOS PROPOSTOS E RESULTADOS OBTIDOS.....	116
6.3. QUESTÃO DA PESQUISA.....	117
6.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E NOVAS PROPOSIÇÕES DE PESQUISAS.....	117
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Durante e após a Rio 92, conferência mundial sobre meio ambiente realizada no Brasil, ficou evidente que a humanidade chegou a um momento de definição na sua história: ou continuar com o modelo até então vigente, hábil em aprofundar as divisões econômicas dentro e entre os países, aumentando assim os problemas sociais e ambientais ou mudar o rumo, melhorando a qualidade de vida dos pobres e protegendo o meio ambiente, com vistas a alcançar um futuro melhor para todos. Naquele encontro, consolidava-se um conceito: o desenvolvimento sustentável, surgido na década anterior à conferência e, hoje, cada vez mais essencial.

Desenvolvimento sustentável procura atender às necessidades e aspirações do presente sem comprometer a capacidade de também atender às do futuro (Brundtland, 1997, p. 41). Sendo assim, a constatação científica de que o aquecimento do clima, o aumento da desertificação, o desaparecimento dos cursos de água, a miséria e a violência atingem patamares inviáveis para a manutenção das sociedades locais e mundiais aponta para mudanças imediatas na forma de pensar e agir da humanidade. Um processo de mudança em que a utilização dos recursos, a alocação dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico sejam mais compatíveis com as necessidades de hoje e do futuro. Estatísticas do Banco Mundial (2002) mostram que, em 2050, a população global será de 9,3 bilhões de habitantes. A explosão demográfica aumentará a demanda de consumo e pressionará ainda mais os já poucos recursos naturais. As empresas, além de aperfeiçoarem os mecanismos de eficiência e desenvolvimento de estratégias inovadoras, precisam então se preparar e se acostumar a inserir em sua gestão, de forma permanente, valores como transparência, justiça social, inovação e visão holística e sistêmica.

Fazendo uma breve retrospectiva, nas décadas de 50 e 60, o que vigorava nas organizações era a produção em massa. Nesse universo, a dimensão ambiental ou o equilíbrio capital natural com o econômico e o social – hoje tão presente e necessária à sobrevivência do planeta – era vista pelas empresas, na melhor das hipóteses, como um mal necessário (Almeida, 2002, p. 50). Camargo (2003) aponta que, somente no final da década de 60, teve início a intensificação das discussões acerca das relações existentes entre meio ambiente e desenvolvimento. Ao longo das décadas de 70 e 80, o foco se deu no constante

aperfeiçoamento da qualidade dos produtos. Segundo Almeida (2002), nessa época, as empresas mais pressionadas pela opinião pública buscavam tomar banhos de verde, ou seja, recorriam às pressas a ajuda de especialistas em marketing, na tentativa de mudar a imagem comprometida por décadas de descaso ambiental.

Veio a explosão dos serviços, a globalização e agora o que emerge é a distinção de um produto confiável de uma marca confiável, que carrega e representa um conjunto de valores baseados em reputação e idéias sociais e ambientais. Mas por que as empresas de hoje precisam gerenciar a reputação? Almeida (2002) aponta para o crescente poder de organização da sociedade civil, que tem gerado pressão sobre as empresas, para que estas sejam mais abertas e transparentes em sua relação com a sociedade e que valorizem a ética. Stigson (2004) reforça que a demanda pela responsividade corporativa, abastecida pelos recentes escândalos internacionais, tem crescido significativamente na última década. Hoje, a licença para uma empresa operar é dada por todos os grupos de interesse da organização, por isso a importância do gerenciamento da reputação. E gerenciar reputação, segundo Almeida (2002), é tarefa mais ampla do que apenas utilizar recursos de marketing para melhorar a imagem. Stigson (2004) aponta que as demandas corporativas vêm sob diversas formas: maior transparência, códigos de condutas, investimentos em responsabilidade social e estar presente no ranking dos índices de sustentabilidade. Exige ainda comprometimento de toda a empresa com os valores humanos, com a ética e o respeito ao meio ambiente.

A explosão da Internet, o nascer do valor intangível evidenciado nos índices de sustentabilidade, o movimento dos investimentos socialmente responsáveis, a mudança de consumidores para cidadãos do mundo, do “eu” para o “nós”, tudo isso são novos direcionadores, que fazem com que as organizações precisem não só ser honestas e publicarem seus balanços quanto praticarem de fato e publicarem ações sociais. Há vários exemplos de empresas que viram um dramático impacto em seus valores de mercado caírem substancialmente ao serem acusadas de trabalho infantil, abuso aos direitos humanos e estragos ambientais (Stigson, 2004, p. 4). Dez anos atrás, a Nike, por exemplo, jamais iria imaginar que um deslizamento em sua cadeia produtiva iria afetar sua participação de mercado. Isso porque, no passado, o que determinava confiança e reputação de uma empresa era a qualidade de seu bem/serviço, sua performance histórica e ser financeiramente viável. Hoje, sua preocupação com o meio ambiente, sua qualidade e força de trabalho, seu relacionamento com os diversos públicos e sua política de investimentos selam a imagem de mercado.

Nos dias de hoje, temas como volume de vendas, rentabilidade e participação de mercado devem convergir com agendas como reputação, integridade, confiança e relacionamento. E, neste cenário, é preciso contextualizar o papel do marketing e incluir nele os conceitos do *triple bottom line*, ou seja, permitir a empresa ter seu crescimento econômico com responsabilidade social e preocupação ambiental. O discurso da ecoeficiência e da responsabilidade social, mesmo que embalado por generosas verbas publicitárias, pouco adianta se não se traduzir na prática. Expedientes e truques de marketing, como a tentativa de mudar a imagem para esconder o descaso social e ambiental, só enganam por pouco tempo (Almeida, 2002, p. 82). Permitir à empresa fazer escolhas de longo prazo, agindo hoje sem comprometer-se e comprometer gerações no futuro, aplicar a responsividade nas esferas local e global e permitir que os profissionais de marketing perguntem diferentes questões e se envolvam para ajudar na orientação das empresas para o desenvolvimento sustentável do planeta não só divulgando ações sociais é o grande desafio e a questão central deste trabalho.

A gestão social e ambiental das empresas tem sido reativa. Porém, agir ofensivamente em questões ligadas ao desenvolvimento sustentável pode gerar, diferentemente do que se ouve dizer, redução de custos e uma grande vantagem competitiva, algo que o marketing sempre buscou. Somente é preciso planejar por níveis (estratégico e operacional) e ter uma visão integrada de todas as áreas da empresa. As tradicionais ferramentas do marketing mix – produto, preço, praça e promoção – devem ser estendidas no conceito da sustentabilidade assim como a abordagem de comunicação empresarial, que deve ser intensa com todas as partes interessadas - empregados, acionistas, fornecedores, reguladores e sociedade em geral. Locander, Carrillat e Jaramillo (2004) lembram que, como as empresas atuam reativamente ao mercado, as primeiras que identificarem os grupos que afetam e são afetados pela organização, deles se aproximarem e perceberem o que para eles é qualidade, serão influenciadoras desta percepção e do próprio mercado.

Outro importante conceito, que é um dos principais processos de marketing e que também deve ser lembrado no contexto da sustentabilidade, é a política de desenvolvimento de um bem/serviço. É necessário sair do marketing tradicional, que visa somente crescimento e ciclo de vida do produto na visão econômica, para o que também foque no ciclo de vida do produto que avalia os impactos ambientais e sociais de seu desenvolvimento até sua disposição final.

Consumidores se tornaram vigilantes, ao mesmo tempo em que as organizações não governamentais ganharam maior influência e as companhias tornaram-se mais vulneráveis. Eles querem saber o que está por trás da indústria, quem e quando. Holliday, Schmidheiny & Watts (2002) lembram que, embora o movimento dos consumidores pelo verde ou pelo social ainda esteja em seus estágios iniciais, as empresas estão percebendo o aumento do interesse pelo desempenho ambiental, social e ético das organizações e de seus bens/serviços. Algumas já estão dando os primeiros passos para que suas práticas de compras e fabricação reflitam a sensibilidade ecológica dos clientes e que seus produtos incorporem os atributos ambientais por ele almejados. Charter et al (2004) reforçam que ter essa sensibilidade é um pré-requisito para a legitimidade de longo prazo e a sobrevivência, e confirma que as empresas precisam integrar esses conceitos também nas estratégias de marketing, adotando uma abordagem voltada para o *triple bottom line* e não somente focando em crescimento de participação de mercado, vendas e rentabilidade.

Quando as escolas de marketing começaram a se expressar a respeito de Responsabilidade Social, em 60 e 70, focavam nas obrigações sociais da função de marketing e não no papel da empresa como um todo. Daí o surgimento do marketing social, sua especialização e contribuição em atividades com objetivos sociais. Porém, marketing social não é o tema deste trabalho. Esta dissertação dará ênfase na necessidade de desenvolvimento de uma percepção ética nos processos de tomada de decisão na gestão de marketing, auxiliando e transformando-se em uma das ferramentas da organização na construção e amadurecimento da orientação para o desenvolvimento sustentável e na difusão interna e externa de uma conduta de responsabilidade social e ambiental.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Existe um grande número de empresas brasileiras utilizando-se de catálogos, relatórios e propagandas para divulgar seus projetos de responsabilidade social e ambiental. Pensar marketing apenas como propaganda na orientação para o desenvolvimento sustentável é restritivo. O marketing deve ser entendido no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes. As empresas que se destacam por sua orientação de marketing procuram aprender e entender as necessidades, os desejos e as demandas dos clientes (Kotler e Armstrong, 2003, p. 3). Porém os clientes de uma organização não se restringem somente a clientes ou consumidores em potencial. Maignan & Ferrel (2004) sustentam que os profissionais de

marketing tradicionalmente não conhecem ou reconhecem como clientes outros grupos de interesse das organizações. Os autores completam sugerindo que a gestão de marketing passe a estar atenta e a levar em consideração também empregados, acionistas, parceiros de negócios, fornecedores, reguladores e comunidade em geral como audiência da empresa. Holliday, Schmidheiny & Watts (2002) também reforçam que, para ser socialmente responsável, a empresa deve manter diálogo constante não só com clientes, mas com todos os que têm interesse ou participação no destino dos negócios.

Livros sobre desenvolvimento sustentável falam de abrir diálogo com partes interessadas na organização, falam das empresas serem social e ambientalmente responsáveis, falam da importância da contribuição do marketing neste contexto, porém não apontam como o marketing pode contribuir de maneira efetiva com a abordagem de responsabilidade ambiental e social da empresa. Kotler e Armstrong (2003) citam que os dois principais objetivos de marketing são atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior e manter os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação. Mas será que o marketing deve continuar atuando somente na atração e retenção de clientes e na divulgação de marca ou existe um objetivo e um papel complementar para ele no contexto da sustentabilidade?

Assim como as escolas de marketing apontam para o desenvolvimento de uma percepção ética nos processos de tomada de decisão na gestão, é necessário que os diretores e gerentes de comunicação e marketing conheçam seu papel e saibam como atuar na estratégia de sustentabilidade. Holliday, Schmidheiny & Watts (2002) lembram que as empresas podem usar suas habilidades em marketing para esclarecer os consumidores que talvez não estejam conscientes quanto às exigências e à urgência da produção e do consumo sustentáveis. Para os autores, educação e informação, explicações claras a respeito das questões e soluções relevantes em termos de produto surtirão efeitos muito positivos no sentido de ajudar os consumidores a consumir de maneira diferente, na prática e não só na teoria. Esse é um dos papéis do marketing.

Portanto, a percepção e atuação das empresas no sentido de utilizarem as ferramentas de marketing somente para atração e retenção de clientes, vendas e propaganda de projetos ambientais e sociais, são limitadas visto que, segundo Charter et al (2004), o marketing possui um papel estratégico chave na interface entre produção e consumo, uma grande participação na construção do *portfólio* de produto e nos esforços de comunicação. É preciso somente

adequar os conceitos e as ferramentas e trazer aspectos de responsabilidade social e ambiental corporativa para a tomada de decisão no marketing.

1.3 OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

- ✓ Mostrar o papel da gestão de marketing no contexto do desenvolvimento sustentável e comprovar que o marketing pode contribuir de forma ampla, tornando-se a principal ferramenta das organizações no caminho para a sustentabilidade.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Abordar o conceito de desenvolvimento sustentável; do que se trata; o que propõe; quais agentes estão envolvidos; como originou e para onde está indo, apontando os momentos em que a gestão de marketing deve estar envolvida;
2. Contextualizar a teoria, os princípios e a função do marketing, na era da sustentabilidade;
3. Definir o ambiente de marketing e a infra-estrutura necessária para o desenvolvimento sustentável;
4. Analisar o comportamento de compra do consumidor no desenvolvimento sustentável;
5. Explorar o tema Ecoeficiência e o Desenvolvimento de Produtos e Serviços “Verdes”;
6. Rever a abordagem de Ciclo de Vida de Produtos no contexto da sustentabilidade;
7. Abordar a estratégia de Comunicação no desenvolvimento sustentável;
8. Falar da responsabilidade social e ambiental e da ética no Marketing;
9. Conhecer, através de pesquisa com diretores de marketing e/ou responsáveis por área de comunicação com o mercado de grandes empresas nacionais e multinacionais, qual tem sido o papel e a contribuição de suas áreas na orientação para o desenvolvimento sustentável;
10. Identificar se há um *gap* no papel do marketing no desenvolvimento sustentável, ou seja, como tem sido e qual deveria ser sua contribuição neste contexto.

1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta será uma pesquisa cujo resultado será alcançado a partir de análise à luz dos conceitos e modelos resultantes de revisão bibliográfica, utilização do método do estudo de caso com casos múltiplos, em que serão entrevistados gestores de marketing e comunicação de grandes empresas nacionais e multinacionais.

Para o conhecimento sobre como a gestão do marketing contribui com a orientação corporativa para o desenvolvimento sustentável, a técnica utilizada será a observação direta extensiva, com a aplicação de um questionário estruturado, abordando quais as atividades de marketing da organização e qual seu papel na estratégia de responsabilidade social e ambiental da empresa. Os resultados serão analisados qualitativamente, para que seja traçado um mapa de como se dá a relação entre as estratégias de marketing e de desenvolvimento sustentável das empresas.

1.6 QUESTÕES DE ADMINISTRAÇÃO

1. Qual é a contribuição do marketing na orientação das empresas para o desenvolvimento sustentável do planeta?
2. Há um desconhecimento dos gestores de marketing sobre a contribuição de suas áreas no desenvolvimento sustentável?
3. Como sair da função passiva de divulgar imagem de ambientalmente e socialmente responsável para uma contribuição ampla e ativa no direcionamento organizacional para o desenvolvimento sustentável e na criação de uma cultura de consumo diferente?

1.7 QUESTÃO DA PESQUISA

- ✓ Já que o marketing tem seu papel no contexto do desenvolvimento sustentável, que papel é este, como e por que o marketing pode contribuir para o direcionamento organizacional para o desenvolvimento sustentável?

1.8 ESTRUTURA DA PESQUISA

Situação Problema	Objetivos		Questões
Na orientação para o DS das empresas, o marketing vem sendo utilizado somente para divulgar projetos sócio ambientais.	Geral	O papel da gestão de marketing no contexto do desenvolvimento sustentável	1 e 3
	Específicos	O conceito de desenvolvimento sustentável e a gestão de marketing;	1
		A teoria, os princípios e a função do marketing, na era da sustentabilidade;	1 e 3
		O ambiente de marketing e a infra-estrutura necessária para o desenvolvimento sustentável;	1 e 3
		O comportamento de compra do consumidor no desenvolvimento sustentável;	1 e 3
		Ecoeficiência e o Desenvolvimento de Produtos e Serviços “Verdes”;	1 e 3
		Ciclo de Vida de Produtos no contexto da sustentabilidade;	1 e 3
		Estratégia de Comunicação no desenvolvimento sustentável;	1 e 3
		Responsabilidade social e ambiental e a ética no Marketing;	1 e 3
		Qual tem sido o papel e a contribuição do marketing na orientação para o desenvolvimento sustentável em empresas brasileiras;	2
		Identificar o gap do papel do marketing no desenvolvimento sustentável.	2
Questão da Pesquisa	Já que o marketing tem seu papel no contexto do desenvolvimento sustentável, que papel é este, como e por que o marketing pode contribuir para o direcionamento organizacional para o desenvolvimento sustentável.		

Tabela 1.1 – Estrutura da Pesquisa

1.9 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o trabalho em questão, serão utilizados os princípios, a teoria e a função do marketing, traçados pelas principais publicações do mais referenciado autor de marketing do mundo: Philip Kotler. Por marketing no contexto da sustentabilidade se tratar de tema não amplamente abordado em livros de Desenvolvimento Sustentável e de Marketing, serão utilizados como fonte de pesquisa artigos dos principais periódicos e revistas científicas de marketing e gestão, como o *Journal of Public Policy and Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Marketing* e *Journal of Business Ethics*.

1.10 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Como profissional de marketing e recente pesquisadora do tema desenvolvimento sustentável, percebi um grande vazio nas publicações científicas no que tange ao papel do profissional e da gestão de marketing nesse novo contexto de crescimento econômico com responsabilidade social e ambiental. Sustentabilidade é um conceito e um conjunto de práticas que estão sendo construídos por indivíduos e instituições do mundo todo para a sobrevivência de todos. Nada mais natural que o marketing, cujo objetivo sempre foi o de conhecer às necessidades e desejos do mercado para oferecer-lhes soluções inovadoras, amplie sua percepção ética e abra-se para atender às novas necessidades dos consumidores e também as necessidades de outros públicos de interesse como os acionistas, os órgãos reguladores, a sociedade como um todo, procurando estimular não menos consumo, mas um consumo diferente com vistas a não comprometer o planeta nem as gerações futuras.

Também como mestranda em Sistemas de Gestão Integrada, vejo que o marketing precisa sair da posição de vilão do consumo desenfreado ou de responsável por maquiagem de imagens organizacionais comprometidas por décadas de descaso social e ambiental para um posicionamento alinhado e integrado a este novo paradigma. Assim como a natureza, a gestão é complexa e não linear (Almeida, 2002, p. 53). Não funciona como a soma das partes que a compõem, mas como o produto da inter-relação das partes. E, no mundo sustentável, nenhuma atividade pode ser pensada em separado. Tudo está inter-relacionado, em permanente diálogo. Stigson (2004) reforça que, na jornada da sustentabilidade, nenhum setor da sociedade pode enfrentar o desafio sozinho. Portanto, conhecer qual é o papel da

gestão do marketing vem a ser de grande importância para as organizações que desejam ser sustentáveis e estarem orientadas para o desenvolvimento sustentável do planeta. E para ser sustentável, uma empresa tem que buscar, em todas as suas decisões e ações, em todos os seus processos e produtos/serviços uma permanente ecoeficiência e ser socialmente responsável. Ignorar esta realidade é condenar-se a ser expulsa do jogo, mais cedo ou mais tarde (Almeida, 2002, p. 78). O marketing deve e precisa encontrar sua função neste contexto.

1.11 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Por se tratar de uma ciência amplamente discutida e com vertentes das mais diversas, o marketing será contextualizado no desenvolvimento sustentável a partir da análise de seus princípios, sua teoria e sua função. Não serão citadas práticas gerenciais, estratégias, técnicas de marketing, nem suas áreas de aplicação em serviços, marketing direto, marketing de relacionamento, marketing experiencial, entre outras. A pesquisa abordará os principais conceitos do marketing, sua administração, dando ênfase aos processos de desenvolvimento de bens/serviços, a Ecoeficiência, o Ciclo de Vida do produto, o comportamento de compra do novo consumidor e a estratégia de comunicação, no contexto do desenvolvimento sustentável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Conceito que vem sendo construído ao longo das duas últimas décadas, o desenvolvimento sustentável é o tema que abre este capítulo. Seus objetivos, os desafios e os benefícios trazidos por essa nova visão de crescimento – em que se busca melhorar a qualidade de vida do planeta com responsabilidade social e ambiental são mostrados de forma a trazer mais que uma orientação para as empresas, um novo caminho a ser perseguido com vistas para um futuro melhor para a humanidade. Para alcançar a vantagem competitiva, objetivo que antes era a simples consequência de um produto ou serviço bem planejado, desenvolvido e vendido, hoje é preciso ter credibilidade, transparência e uma marca que traduza confiança, atributos intangíveis presentes na orientação para a sustentabilidade. Por isso, as empresas que se engajarem, transformando esta orientação em indicadores que atraíam a atenção e o respeito das diversas partes interessadas serão vencedoras.

Já existem formas de transformar o discurso da responsabilidade social e ambiental em ações que tragam esses reais benefícios para as empresas. Algumas das iniciativas são apontadas na primeira parte deste capítulo, além de ferramentas que auxiliam na prática a como trazer a orientação para o desenvolvimento sustentável para os processos e as atividades da empresa. Especialmente em todos os demais subcapítulos deste referencial teórico, a sustentabilidade é vista sob a ótica da gestão de marketing. Temas como segmentação, posicionamento, quatro Ps, estratégia de comunicação, desenvolvimento e ciclo de vida de produto são abordados para que se possa responder à situação problema da pesquisa e apontar qual o papel do marketing no desenvolvimento sustentável. Decerto a divulgação de projetos sócio-ambientais é uma função importante, porém restrita, visto que a administração de marketing pode contribuir amplamente com a preservação dos recursos naturais e com um futuro mais justo, principalmente no que se refere a consumo sustentável.

2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O planeta Terra vive um período de mudanças ambientais que difere de episódios anteriores, no sentido de que as mudanças atuais têm uma origem predominantemente humana. A ciência reconhece que as principais conquistas civilizatórias introduziram perturbações na

biosfera, alterando ecossistemas vitais, o que é suficiente para que a ordem seja: rever os padrões até então vigentes de crescimento e desenvolvimento de países e sociedades. Para Camargo (2003), inúmeros são os fatores que endossam o caráter insustentável da sociedade contemporânea. O crescimento populacional em ritmo acelerado, o esgotamento dos recursos naturais, um conjunto de valores e comportamentos centrados na expansão do consumo material e sistemas produtivos que utilizam processos poluentes são algumas das causas apontadas pelo autor. Elas servem de sinais concretos da necessidade de novos rumos de desenvolvimento.

Vários outros acontecimentos e sinais do planeta endossam a necessidade de mudanças. Almeida (2002) afirma que cerca de mil espécies de plantas e animais são extintas, por ano, em consequência da exploração desenfreada ou da destruição de seu habitat, revelando danos à saúde e à vida humana. Além disso, há o risco de que, até 2050, o aquecimento global expulse 50 milhões de habitantes da costa dos países da África Oriental, devido à progressiva elevação do nível do mar. Para Thomas et al (2002), a degradação ambiental piorou agudamente em decorrência do crescimento populacional e das pressões sobre os recursos escassos, mas também e principalmente em decorrência das políticas econômicas, que ignoram consequências ambientais. Portanto, a sustentabilidade ambiental do crescimento e da melhoria da qualidade de vida é um imperativo global, em virtude da percepção de que a biosfera, em níveis global, regional e local, está sendo submetida a pressões insuportáveis e prejudiciais para o próprio desenvolvimento e as condições de vida (Veiga, 2005, p. 187).

Dentro desse contexto de crise eminente, complexidade e incertezas, Camargo (2003) aponta que todos parecem – pelo menos a princípio – ser favoráveis ao desenvolvimento sustentável, um dos grandes temas do século XXI, e sua promoção e obtenção um dos grandes desafios. Becker et al (2002) dizem que a noção de desenvolvimento sustentável tem como uma de suas premissas fundamentais o reconhecimento da insustentabilidade ou inadequação econômica, social e ambiental do padrão de desenvolvimento das sociedades contemporâneas. Esta noção, segundo os autores, nasce da compreensão da finitude dos recursos naturais e das injustiças sociais provocadas pelo modelo de desenvolvimento vigente na maioria dos países. Termo divulgado pela primeira vez por Robert Allen no artigo “How to Save the World”, o desenvolvimento sustentável, segundo o relatório “Nosso Futuro Comum”, procura atender às necessidades e aspirações do presente sem comprometer a capacidade de também atender às do futuro. Longe de reivindicar a cessação do crescimento econômico, reconhece que os

problemas de pobreza e subdesenvolvimento não podem ser resolvidos se não ingressarmos em uma nova era de crescimento, em que a utilização dos recursos, a alocação dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico são compatíveis com as necessidades presentes e futuras (Brundtland, 1991, p. 2).

A melhor tradução para a idéia de sustentabilidade está na palavra sobrevivência, seja a do planeta, da espécie e das sociedades humanas ou a dos empreendimentos econômicos. Para Almeida (2002), trata-se de um conjunto de práticas que estão sendo construídos coletivamente por indivíduos e instituições do mundo todo para a sobrevivência de todos. Para Becker et al (2002), a sustentabilidade tem aparecido como uma nova bandeira de luta, como reação social e política à racionalidade econômica. Camargo (2003) lembra que pensar o desenvolvimento sustentável não é tarefa para um setor específico da sociedade e sim uma tarefa global em todos os aspectos. Como ressalta o relatório “Nosso Futuro Comum” (1991), não pode haver um único esquema para o desenvolvimento sustentável, já que os sistemas econômicos e sociais diferem muito de país para país. Para promovê-lo, cada nação terá que avaliar as implicações concretas de suas políticas. Mas, apesar dessas diferenças, ele deve ser encarado como um objetivo de todo o mundo.

Como nenhuma parte da sociedade pode resolver os desafios do Desenvolvimento Sustentável sozinha, as empresas são um elemento fundamental para o futuro sustentável. Elas podem contribuir ainda mais e obterem a vantagem competitiva, se perceberem que podem promover e direcionar o mercado para o desenvolvimento sustentável. Locander, Carrillatt e Jaramillo (2004) lembram que direcionar o mercado é a habilidade da empresa de mudá-lo, oferecendo valor superior aos consumidores, mais do que seus concorrentes. Segundo os autores, as empresas que direcionam o mercado trazem vantagens para si mesmas e desvantagens aos concorrentes. Portanto, as que primeiro partirem para a jornada da sustentabilidade, a médio e longo prazo, conquistarão a vantagem competitiva.

Porém, as implicações estratégicas para uma empresa que se envolve com responsabilidade ambiental e social não são só a médio e longo prazo. Charter et al (2004) afirmam que, em curto prazo, há a melhoria da imagem organizacional e ganha-se a apreciação dos consumidores. Em contrapartida, o não desenvolvimento da sustentabilidade trará consequências como dificuldades em recrutar empregados, em atrair financiamentos, em obter a lealdade de investidores, em sobreviver. São cada vez maiores as pressões externas para o

incremento de performance social e ambiental. Portanto, no século XXI, responsabilidade social e ambiental deixará de ser opção para ser a base para qualquer empresa operar.

2.2.1 Responsabilidade Social e Ambiental Corporativa

Estudos de reações de clientes, empregados, fornecedores, investidores, órgãos reguladores e sociedade civil sobre responsabilidade social e ambiental corporativa ainda são escassos. Porém, segundo Maignan & Ferrell (2004), pode-se afirmar que o direcionamento e conduta de uma empresa para a sustentabilidade desencadeiam uma positiva identificação das partes interessadas e, conseqüentemente, o incremento de recursos oriundos principalmente de consumidores e funcionários. A responsabilidade social e ambiental visa a maximização da contribuição, a longo prazo, das empresas à sociedade e a minimização dos impactos adversos da atividade empresarial sobre a sociedade e a natureza. Não se trata de filantropia, nem de truque de marketing, pois estes não têm sustentabilidade. Não se faz de forma isolada e sim envolvendo as partes interessadas, pois a empresa não existe isolada da sociedade e esta conduta exige a compreensão de valores e princípios dos que se beneficiam dos negócios da organização (Almeida, 2002, p. 136).

Abordando especificamente a responsabilidade social, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) a define como o compromisso da empresa em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, com as famílias, com a comunidade local e com a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002, p. 142). Três importantes benefícios são gerados para as empresas que a praticam: o valor e a reputação da marca, melhorias no capital humano e maior geração de receita, sobretudo em grandes mercados e ainda não desenvolvidos (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002, p. 156), fatores sempre perseguidos pelas empresas e que se alcançados contribuem para a perpetuação dos negócios. De acordo com Almeida (2002), a responsabilidade social corporativa permite um melhor alinhamento das metas da empresa com as da sociedade, evita surpresas, reduz conflito, funciona como um seguro contra restrições a operações – pois facilita a obtenção e manutenção das licenças de funcionamento dadas por todas as partes interessadas - e mantém a reputação da empresa, já que a má reputação gera custos, boicotes de consumidores, dificuldades para atrair empregados qualificados e gastos com o passivo ambiental.

Quantidade cada vez maior de líderes de negócios está reconhecendo o valor dos benefícios intangíveis da responsabilidade social e ambiental corporativa. Porém, algumas empresas apregoam a conquista de certificações como prova de bom comportamento. No entanto, sob o aspecto da gestão ambiental, segundo Almeida (2002), a conquista da ISO 14001, por exemplo - apesar de importante, pois leva para os processos a visão ambiental - é só um ponto de partida. Para o autor, o que determina a consciência e a qualidade da gestão ambiental na empresa é seu avanço progressivo para os passos seguintes. É preciso incluí-la nas prioridades da empresa, identificar as leis e normas ambientais aplicáveis às atividades, produtos e serviços da organização. Além disso, é importante comprometer-se a empregar práticas de proteção ambiental, com claras definições de responsabilidades, estabelecer processo de aferição das metas de desempenho ambiental, objetivando o aperfeiçoamento contínuo, oferecer os recursos financeiros e harmonizar a gestão ambiental com outros sistemas de gerenciamento da empresa como saúde, segurança, qualidade, finanças e planejamento.

Como um organismo vivo, a empresa precisa ser vista de forma holística, sistêmica, envolvendo de fato a gestão social e ambiental com outros sistemas corporativos. E, em função dos novos rumos de desenvolvimento, informações sobre desempenho social e ambiental agora também são itens importantes para atração e retenção de investimentos. Diferente do passado, em que só o desempenho econômico era indicador de empresa saudável, é cada vez maior o número de investidores em busca de organizações que conjuguem e equilibrem performance econômica com social e ambiental.

Vale ressaltar que este é o conceito do *triple bottom line*, que conjuga os três capitais organizacionais: o econômico, o natural e o social. Ter somente um bom desempenho econômico não é mais suficiente para a perpetuação da empresa. Só traz benefícios a curto prazo. Mas, a longo prazo, é preciso unir as outras duas dimensões: a social e a ambiental. Hockerts (2003) lembra que as três dimensões devem estar juntas e equilibradas. Superenfatizar uma delas gera impactos negativos na outras duas. Porém as empresas sempre tenderam a enfatizar o capital econômico, enquanto que o natural e o social estiveram à margem das organizações.

No conceito do desenvolvimento sustentável, se uma empresa consome mais energia do que pode ou gera mais resíduos do que o ecossistema pode absorver, ela é ecologicamente

insustentável. Trata-se de uma visão que não é levada em conta, porque vários dos recursos e serviços providos pela natureza estão disponíveis gratuitamente ou não possuem preços proibitivos. E este seria o caminho para que as empresas equilibrassem melhor os capitais, assim como também o capital social (Hockerts, 2003, p. 19), tornando-se atraentes aos olhos de investidores e demais partes interessadas e trabalhando com vistas à sustentabilidade do planeta.

2.2.2 Novos Indicadores de Sustentabilidade Corporativa

De maneira cada vez mais inquestionável, os executivos das empresas serão incapazes de maximizar o retorno para os acionistas a longo prazo sem engajarem-se e sem serem vistos engajados nas práticas de responsabilidade social e ambiental corporativa (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002, p. 145). E, à medida que os investidores buscam empresas comprometidas com a sustentabilidade, necessita-se de análises apuradas a respeito das organizações que lucram com o desenvolvimento sustentável e se revelam investimentos atraentes e de indicadores que incluam mais do que aspectos econômicos (Almeida, 2002, p. 72). O Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), que identifica organizações que geram ganhos de longo prazo por considerarem também aspectos ambientais e sociais na análise de riscos e oportunidades, é uma prova disso. Ele é revisto uma vez por ano, a fim de garantir que sua composição represente com precisão as empresas voltadas para o desenvolvimento sustentável, em cada um dos setores.

Publicado pela primeira vez em setembro de 1999, o DJSI identifica empresas líderes em performance econômica, social e ambiental de cada segmento industrial. A metodologia para eleger o ranking das empresas se baseia na Taxa de Sustentabilidade Corporativa com informações gerais de mercado e específicas sobre o ramo de negócio ao qual a companhia pertence. Representando 60% do peso dos critérios de elegibilidade, as informações gerais e comuns a todos os segmentos são sobre governança corporativa, performance financeira, gestão e performance ambiental, direitos humanos, gestão da cadeia de suprimentos, risco, gestão de crise e práticas laborais. Os outros 40% são sobre desafios e rumos específicos de cada indústria, sempre refletindo aspectos econômicos, sociais e ambientais.

As fontes para se alcançar as informações gerais e específicas são quatro: um questionário respondido e assinado por um executivo sênior da empresa; documentos como relatórios de

sustentabilidade, relatórios ambientais, de segurança e saúde do trabalhador, balanços sociais, relatórios financeiros, além de folhetos e outras publicações da empresa; notícias publicadas pela imprensa e passadas por todas as partes interessadas, que são confrontadas pelas informações fornecidas pela companhia; e o contato pessoal de um analista do DJSI para esclarecer dúvidas e acrescentar dados levantados nas fontes anteriores. As informações são utilizadas para medir e avaliar a performance das empresas no universo do investimento e o ranking é calculado por um sistema de informação, baseado em critérios e pesos pré-definidos, auditado pela Pricewaterhousecoopers. Todos esses dados também são monitorados em processos contínuos de revisão, de forma a monitorar a performance das empresas, principalmente em situações de crise.



Figura 2.1 – Baseada em Ranking da Sustentabilidade Corporativa

Fonte: Guide to the Dow Jones Sustainability World Indexes. Versão 6.0. Set./2004

Desde o ano de seu lançamento, quando o Dow Jones começou a monitorar o desempenho das principais empresas voltadas para a sustentabilidade em todo o mundo, seu índice de Sustentabilidade vem apresentando desempenho superior ao Índice Global do Dow Jones, que só traz informações sobre performance econômica das empresas (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002, p. 41). Reto Ringger, CEO da Sustainable Asset Management, entidade com sede na Suíça e co-fundadora do índice em questão, afirma que “o desempenho desse indicador deixa claro que a sustentabilidade se desloca para a corrente dominante em gestão de ativos”, acrescentando que um número freqüente de investidores já compartilha a convicção de que a integração de fatores críticos de sucesso de natureza econômica, social e ambiental, na estratégia de negócios, pode resultar em vantagem competitiva. Almeida

(2002) reforça que o objetivo do índice é ajudar investidores internacionais na busca de ações diferenciadas e privilegiar empreendimentos, que aliem solidez e rentabilidade financeira a uma postura de ecoeficiência e responsabilidade social.

Esforço internacional iniciado pelo Programa das Nações Unidas pelo Meio Ambiente e por diversos grupos interessados, o GRI – Global Reporting Initiative é outra iniciativa para auxiliar as empresas a transmitir indicadores de sustentabilidade. Desde 1997, ele vem desenvolvendo e institucionalizando diretrizes e padrões para os relatórios de desempenho econômico, social e ambiental, a fim de montar uma base comum de divulgação das informações. O GRI ajuda as empresas a quantificarem e qualificarem ativos intangíveis como reputação, capacidade de inovar, qualidade da gestão e confiabilidade. Fornece além de informações financeiras, para a tomada de decisão de investidores, clientes e demais partes interessadas. As diretrizes são formuladas para ajudar as empresas a produzirem relatórios consistentes, relevantes, confiáveis e comparáveis.

Porém, apesar de todos os esforços do GRI e de outras instituições, os indicadores atualmente em uso ainda não podem ser considerados indicadores de sustentabilidade, porque as três dimensões são tratadas individualmente ou, no máximo, em pares, como os indicadores de ecoeficiência que relacionam as dimensões econômica e ambiental. Para Almeida (2002), os verdadeiros indicadores resultarão da integração e cruzamento dos três parâmetros juntos. Afinal, como bem afirma Wise (1997), um relatório de sustentabilidade deve ser baseado em uma avaliação global e holística da organização.

2.2.3 A Contribuição na Prática para Desenvolvimento Sustentável do Planeta

Há quem argumente que o Desenvolvimento Sustentável é um meio, que deverá criar condições para atingir uma sociedade mais igualitária ou uma sociedade menos injusta. Ou seja, para estes, a equidade social é inerente a sustentabilidade. Outros já o consideram como um fim em si mesmo, um fim desejado, ou seja, o desenvolvimento sustentável estará realizado quando for possível produzir sem destruir recursos naturais e nesse caso a equidade não seria dispensável (Becker et al, 2002, p. 100). Em resumo, nos últimos anos, tem se intensificado o debate pela sustentabilidade por parte de intelectuais das mais diversas áreas de conhecimento, além de organizações internacionais, não governamentais e governo. Nesses debates, predomina a preocupação em relação à busca de um modelo de aplicação do

conceito de desenvolvimento econômico e social, que esteja em harmonia com a natureza, permitindo a sustentabilidade de gerações futuras. E muito já se caminhou no sentido de transformar o debate, a discussão em ações concretas, como a iniciativa do Pacto Global e a criação de ferramentas como o Sigma.

Segundo Schwartzman (<http://www.airbrasil.org.br/simon/ambiente.htm>, julho/2001), não se consegue implementar estratégias de desenvolvimento sustentável de uma só vez, mas como uma evolução de forma gradual, passo a passo. Portanto, ele deve ser conquistado. Com olhos para isso e como um convite a líderes de negócios a se engajarem em uma iniciativa internacional, a Organização das Nações Unidas, após criar o GRI, lançou, em dezembro de 1999, o Pacto Global. Ele tem o objetivo de promover a responsabilidade da empresa cidadã e não se trata de um instrumento regulatório, mas sim um pacto que confia na transparência e no interesse de empresas, empregados e sociedade civil a perseguirem dez princípios (www.unglobalcompact.org / maio/2005), voltados para o alcance do desenvolvimento sustentável.

Extraídos da Declaração Universal dos Direitos Humanos, dos Princípios Fundamentais dos Direitos Trabalhistas da Organização Internacional do Trabalho, da Declaração Ambiental e de Desenvolvimento da Rio 92 e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, os dez princípios, segundo Holliday, Schmidheiny & Watts (2002), são:

- ✓ Apoio e respeito à proteção dos direitos humanos internacionais, dentro da respectiva esfera de influência;
- ✓ Certeza de que a própria empresa não é cúmplice de situações de desrespeito aos direitos humanos;
- ✓ Liberdade de associação e efetivo reconhecimento do direito a dissídios coletivos;
- ✓ Erradicação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório;
- ✓ Erradicação eficaz do trabalho infantil;
- ✓ Erradicação da discriminação em relação ao emprego e às atividades;
- ✓ Apoio a abordagens preventivas aos desafios ambientais;
- ✓ Adoção de programas que promovam maior responsabilidade em relação ao meio ambiente;
- ✓ Estímulo ao desenvolvimento e à difusão de tecnologias amigáveis ao meio ambiente;

- ✓ Realização de trabalhos contra a corrupção, em todas as suas formas;

As empresas que apóiam o Pacto Global comprometem-se em agir com base nesses princípios, a integrá-los em suas estratégias de negócios e a demonstrar essa integração na prática. Com a ajuda do GRI, que consolida um padrão na forma de divulgar relatórios de sustentabilidade, ao menos uma vez por ano, elas publicam no site do Pacto Global suas iniciativas concretas em relação a qualquer um dos princípios, assim como o que aprenderam com a experiência. Na condição de experimento inovador, caracterizado pela atuação em rede, o Pacto vem promovendo as ações das empresas rumo ao desenvolvimento sustentável, formando uma massa crítica de organizações capazes de exercer um grande impacto mundial (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002, p. 235).

Não só pactos e iniciativas voluntárias envolvem as discussões sobre como promover na prática o desenvolvimento sustentável. Criado em 1999 pelo British Standards Institution, entidade britânica de normas organizacionais, pela organização não governamental britânica Forum For The Future e pelo instituto britânico de promoção da sustentabilidade AccountAbility, o Sigma é um claro e sistemático programa de ação para o desenvolvimento sustentável. Muito parecido com os Programas de Qualidade implantados no Brasil e no mundo, ele traz um guia com importantes questões a serem respondidas pelas empresas que querem praticar a sustentabilidade. Ele consiste em dois elementos centrais: a gestão integrada de cinco diferentes capitais organizacionais, que são o capital humano, o capital social, o financeiro, o de produção e o capital natural e o exercício da responsividade, permeando a gestão, para que esta seja transparente e aberta às demandas das partes interessadas, atendendo-as com regras de negócios (Figura. 2.2).

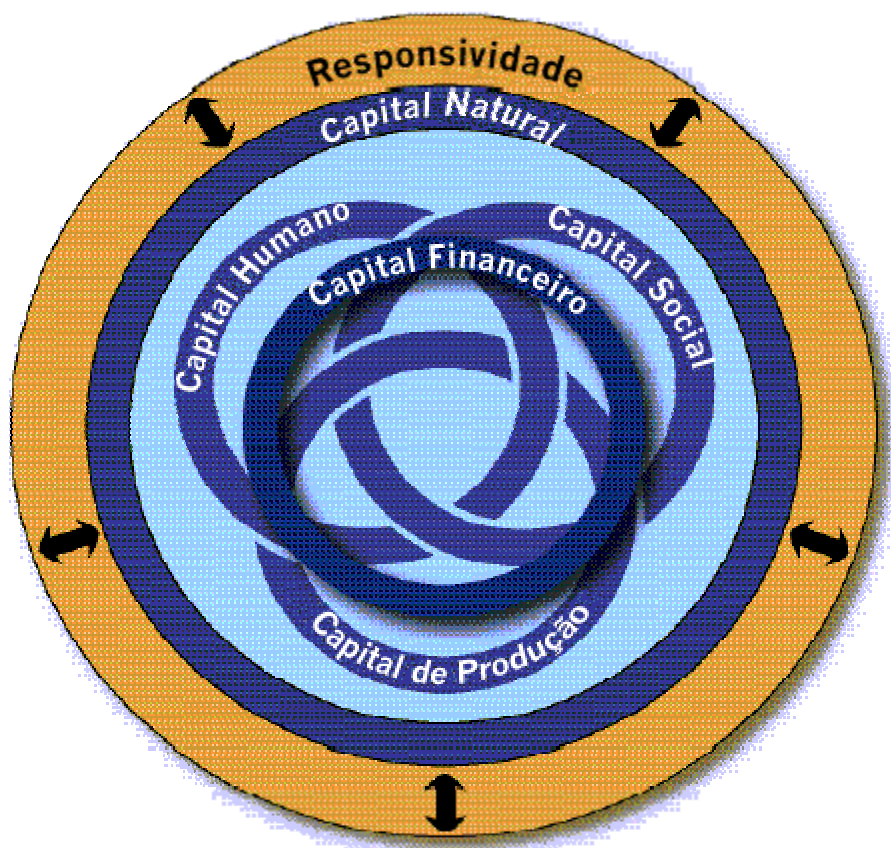


Figura 2.2. Os Princípios Sigma
 Fonte: The Sigma Guidelines, Set./2003

Analisando o Sigma, os diferentes capitais organizacionais e comparando-os com a gestão do marketing, é possível encontrar semelhanças, como os objetivos perseguidos por ambos, que são: eficiência operacional, melhoria na reputação e no valor da marca, licença para operar, acesso a capital, construção de valor, geração de receita e identificação de oportunidades de mercado. Além disso, há a necessidade de se trabalhar com os capitais de forma integrada, assim como é necessário trabalhar as quatro ferramentas táticas de marketing - promoção, preço, produto e praça – de forma conjunta. Os capitais sociais, humanos e de produção representariam o p de produto e a necessidade de se estar atento aos impactos sócio-ambientais do desenvolvimento de novos bens e serviços e de tudo que envolve este processo. O capital financeiro estaria ligado ao preço e a importância de se pensar em performance econômica sem perder o foco nas necessidades das partes interessadas e o valor que estas enxergam nos bens e serviços. E por fim o capital natural, que estaria relacionado à praça e promoção, levando em conta que os diversos grupos de interesse devem conhecer e ter acesso aos bens e serviços da organização, sem deixar de analisar os impactos ambientais destas

ferramentas. Todos esses capitais assim como a utilização integrada das ferramentas táticas do marketing devem ser permeados por uma conduta ética e pela responsividade.

Além de apontar necessidade de gerir de forma integrada os capitais organizacionais, o Sigma apresenta uma estrutura prática de gestão baseada em quatro fases, que vão no detalhe para que a companhia desenvolva, planeje, entregue, monitore e divulgue sua performance e estratégia de desenvolvimento sustentável. A tabela 2.1 traz a sequência lógica dessas fases, com a orientação para a sustentabilidade, que se inicia com a mudança de cultura organizacional e com a iniciativa partindo da alta liderança, passando pela etapa do planejamento com o detalhamento do plano de ação, alcançando a implantação e se encerra através do monitoramento e da melhoria contínua dos processos.

As empresas que utilizam o Sigma devem passar por cada uma das fases como em um ciclo, na velocidade que melhor se adapte às circunstâncias e aos sistemas da companhia. São itens, que ditam como responder às questões de sustentabilidade, auxiliando as organizações a analisarem e ganharem maturidade em um assunto, que foi iniciado em 1987 pela Comissão de Brundtland e já tem sido largamente debatido, reforçado e ampliado.

Tanto o Pacto Global quanto o Sigma e outras iniciativas surgiram da necessidade de as empresas saírem do campo da discussão para a implementação de ações na arena do desempenho social e ambiental. A maioria das organizações encontrou nessas ferramentas a forma de amadurecerem, trocarem experiências de mercado e realizarem parcerias para a mobilização mundial. O caminho agora é este amadurecimento se refletir na gestão das diversas áreas da empresa e o marketing poderá responder a essa realidade quando passar a considerar questões sociais e ambientais em todos os seus processos.

As Quatro Fases da Estrutura de Gestão Sigma e Suas Subfases	
Fase	Objetivo
1. Liderança e Visão ✓ Business Case e Comprometimento da Alta Liderança ✓ Visão, Missão e Princípios Operacionais ✓ Comunicação e Treinamento ✓ Mudança de Cultura	✓ Buscar o Business Case e o comprometimento da alta liderança em integrar o desenvolvimento sustentável nos processos de negócios; ✓ Identificar os stakeholders e abrir diálogo para formular a nova visão, missão e princípios operacionais, bem como a estratégia para suportá-las e revisá-las periodicamente; ✓ Fazer a companhia conhecer a sustentabilidade e seus impactos na licença de operação; ✓ Promover a nova cultura organizacional
2. Planejamento ✓ Revisão de Performance ✓ Análise dos Aspectos Legais e Regulatórios ✓ Ações e Impactos ✓ Planejamento Estratégico ✓ Planejamento Tático	✓ Verificar a performance de sustentabilidade da companhia; ✓ Identificar as prioridades da empresa em relação a desenvolvimento sustentável; ✓ Desenvolver com a consulta e participação dos <i>stakeholders</i> planejamentos estratégicos de sustentabilidade; ✓ Formular planos de ação táticos de curto prazo, determinando objetivos, alvos e responsabilidades
3. Entrega ✓ Gestão de Mudança ✓ Programas de Gestão ✓ Controles Internos e Externos	✓ Alinhar os programas de gestão com a visão estratégica de sustentabilidade da organização; ✓ Certificar que os impactos regulatórios estão sendo geridos e controlados internamente; ✓ Melhorar a performance da estratégia de sustentabilidade
4. Monitoramento, Revisão e Divulgação ✓ Monitoramento, Medição e Auditoria ✓ Revisão Tática e Estratégica ✓ Divulgação do Progresso ✓ Garantia da Divulgação	✓ Monitorar o progresso em relação aos valores estabelecidos, a estratégia e a performance; ✓ Garantir o engajamento de partes interessadas internas e externas, incorporando sugestões em revisões periódicas e contínuas.

Tabela 2.1. Baseada em Sigma Four Phase Management Framework and Sub-Phases

Fonte: The Sigma Guidelines, Set./ 2003

Profissionais de marketing vêm estimulando práticas de negócios éticas e discutindo como responder a essa nova realidade, como ter um compromisso sólido com a sustentabilidade nos valores e nos processos organizacionais e não somente divulgar iniciativas de filantropia, de proteção ambiental ou de amizade com os empregados (Maignan & Ferrell, 2004, p. 17). Porém, segundo Charter et al (2004) para o marketing estar alinhado a essa nova realidade é preciso incluí-lo, por exemplo, na segunda e terceira fases do Sigma e responder questões como: o plano de marketing da organização leva em consideração questões de sustentabilidade? As pesquisas de marketing são conduzidas no intuito de conhecer os impactos causados pelas questões de desenvolvimento sustentável? A empresa pode modificar produtos, serviços e processos, levando em consideração a sustentabilidade ou é preciso inovação? A empresa tem relações positivas com grupos ambientais? E, finalmente, as estratégias de comunicação dão ênfase a aspectos ambientais e sociais?

Desenvolver novas estratégias de marketing baseadas no conceito de sustentabilidade envolve novos desafios que os profissionais de marketing terão que aprender a conviver. Muito do que se aborda nos princípios e conceitos da gestão de marketing podem e devem contribuir de forma a auxiliar as empresas a irem além da estruturação de departamentos de projetos sócio-ambientais. A experiência na observação do ambiente micro e macro-econômico e na identificação das necessidades e tendências do mercado, que agora envolve todas as partes interessadas, faz do marketing um importante aliado.

2.3 A TEORIA, OS PRINCÍPIOS E A FUNÇÃO DO MARKETING NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE

Com os inúmeros fatores já expostos no início deste capítulo, que endossam o caráter insustentável da sociedade contemporânea, as organizações podem começar reavaliando suas atuações, seus *portfólios* de produtos e serviços, a forma como são criados, produzidos e vendidos. A crescente demanda por produtos verdes ou por marcas que traduzam performance ambiental e social e a própria opinião pública de que as empresas podem ir além das exigências legais comprovam que a responsabilidade social e ambiental corporativa é uma licença para operar e não uma opção. As empresas terão que integrar os conceitos do *triple bottom line* em suas estratégias de marketing, focando não somente em questões como participação de mercado, vendas e rentabilidade (Charter et al, 2004, p. 8). Sendo assim, é

importante e imprescindível contextualizar a teoria, os princípios e a função do marketing no desenvolvimento sustentável.

Marketing pode ser definido como uma filosofia de negócios e um conjunto de técnicas de gestão orientadas para prover valor aos consumidores, organizações e sociedade (Charter et al, 2004, p. 11). A função do marketing, mas do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes. Marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício e seus dois principais objetivos são atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior e manter os atuais, propiciando-lhes satisfação (Kotler e Armstrong, 2003, p. 3). Porém, descobrir quem são seus clientes tem sido um dos desafios enfrentados pelas empresas, nos últimos tempos. Se levarmos em conta que, no contexto do desenvolvimento sustentável, as empresas precisam ser atraentes não só pelos produtos e serviços que oferecem, mas também pelos resultados financeiros, sociais e ambientais que apresentam, a nova visão é que o marketing deixe de estar atento somente a consumidores potenciais e clientes. Maignan & Ferrell (2004) sugerem que os profissionais de marketing enxerguem empregados, acionistas, parceiros de negócios, fornecedores, reguladores e comunidade em geral como clientes ou formadores de opinião a respeito da imagem corporativa. Ou seja, que conheçam todos os grupos que afetam ou são afetados pela organização, suas normas e seu poder.

Mas o que define o termo marketing? Muitas pessoas pensam em marketing apenas como vendas e propaganda. Entretanto, estas constituem apenas duas das muitas funções do marketing. Kotler e Armstrong (2003) reforçam que o marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda, mas no de satisfazer as necessidades dos clientes. Maignan & Ferrell (2004) endossam que, no conceito de marketing, o comportamento adotado pelas organizações deve ser o de entender necessidades e desejos do consumidor e desenvolver soluções superiores para estas necessidades. Os autores completam ainda que se trata de estar aberto para entender o mercado, assim como estar aberto a conhecer as partes interessadas, suas normas e demandas. O marketing também pode ser entendido ou percebido como uma ferramenta eficaz para mudar o comportamento de compra. Charter et al (2004) lembram que o marketing possui um papel estratégico chave, muito além do de entender e atender o consumidor: o de atuar na interface entre produção e consumo. Na era do desenvolvimento sustentável, ele pode ajudar a empresa e o planeta no sentido de fazer ofertas e satisfazer as necessidades dos clientes com hábitos de consumo que promovam ao invés de comprometer a sustentabilidade.

Se o conceito mais básico do marketing é o das necessidades humanas, para uma gestão responsável é preciso conhecê-las e atendê-las. Kotler (2005) cita que o lema primordial do marketing é “descubra necessidades e preencha-as”. E, ao contrário do que se prega, as necessidades não são inventadas pelos profissionais de marketing. Kotler e Armstrong (2003) as definem como elementos básicos da condição humana, que viram desejos quando particularizadas por determinada cultura e pela personalidade individual. Os autores complementam que os desejos por sua vez tornam-se demandas, quando apoiados pelo poder de compra. Por meio do marketing, as empresas podem definir tendências que ajudam a influenciar essas demandas dos consumidores, de forma a consumirem sem comprometer as gerações futuras.

Assim, à medida que o mundo entra na primeira década do século XXI, mudanças drásticas ocorrem na arena do marketing. No velho pensamento, o marketing era visto como um pouco mais que venda e propaganda. Era uma procura por clientes. A preocupação estava em vender produtos e não em entender, criar e entregar valor real para o mercado. Hoje, o novo pensamento de marketing é ser voltado para o cliente. O marketing começa antes de haver um produto. Ele é o dever de casa que a empresa faz para descobrir do que as pessoas precisam e o que a empresa deve fazer (Kotler, 2005, p. 15), para engajar todos os departamentos organizacionais na causa da criação de valor e na responsabilidade social e ambiental (Kotler e Armstrong, 2003, p. 23).

Fazer marketing com olhos para o impacto do consumo no planeta não é um projeto para o futuro. A tendência pelo consumo verde, que segundo Charter et al (2004) pode ser descrito como o uso do poder de compra para promover menos estrago ambiental, embora ainda em estágios iniciais, tem sido decisiva para o aumento da quantidade de empresas voltadas para as questões do desenvolvimento sustentável. E se, segundo Kotler e Armstrong (2003), os principais avanços no marketing podem ser resumidos no termo conectividade, as organizações precisam reexaminar suas conexões com os valores sociais e com o planeta que as sustenta. À medida que os movimentos ambientais e sociais amadurecem, as empresas sofrerão pressões para assumir uma responsabilidade maior pelos impactos ambientais e sociais de suas ações.

Se a palavra de ordem é conexão, o primeiro público que o marketing deve buscar é o de clientes. E, como o mercado é constituído de muitos deles, os profissionais de marketing devem determinar quais segmentos oferecem a melhor oportunidade para se alcançar os objetivos da empresa (Kotler e Armstrong, 2003, p. 45). A este processo, dá-se o nome de segmentação de mercado e quando a segmentação aponta para consumidores que se interessam em conhecer o desempenho ambiental, social e ético da organização, esta deve começar a dar os primeiros passos para garantir que suas práticas de fabricação, comunicação e venda reflitam a sensibilidade desses seus consumidores e que seus produtos incorporem atributos ambientais por eles almejados (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002, p. 244).

Depois de decidir em quais segmentos de mercado a empresa deseja entrar, esta deve decidir seu posicionamento nesse segmento, ou seja, como deseja ser percebida ou que lugar almeja que sua marca ocupe na mente dos consumidores (Kotler e Armstrong, 2003, p. 46). Segundo Holliday, Schmidheiny & Watts (2002), as marcas são canais por onde flui a influência recíproca entre empresas e consumidores e as do futuro terão de transmitir não só a qualidade do produto e uma imagem favorável, mas também algo vigoroso sobre a empresa, por trás do nome e do logotipo. Algo como a responsabilidade ambiental e social.

Ao posicionar um produto ou uma marca, a empresa define possíveis vantagens competitivas em relação aos concorrentes. E, para ganhar de fato vantagem competitiva, ela deve oferecer valor superior aos seus segmentos-alvo (Kotler e Armstrong, 2003, p. 47). A empresa deve comparar constantemente o valor e a satisfação entregues ao cliente com os entregues por seus concorrentes. Kotler (2003) vai além, frisando que a capacidade da empresa de fornecer valor aos clientes está estreitamente relacionada com a capacidade de criar satisfação para outras partes interessadas. Em última análise, o valor depende de quem percebe. Sendo assim, o desempenho da empresa sob o ponto de vista do desenvolvimento sustentável é muito importante, uma vez que o valor para os acionistas, por exemplo, é impulsionado pelo valor e reputação da marca, pelo perfil de risco e pela atratividade para os clientes, fatores que em sua totalidade incluem-se entre os ativos intangíveis que definem o desenvolvimento sustentável (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002, p. 40).

Segmentação e posicionamento são importantes, porém necessitam de estarem norteados por uma estratégia para o alcance dos objetivos. E desenvolver novas estratégias de marketing envolve desafios para os profissionais. Envolve atividades como a pesquisa sobre

necessidades do consumidor, preferências e expectativas e a análise sobre a habilidade de atender a essas expectativas. Charter et al (2004) disserta que também requer novos tipos de informação sobre as atitudes dos grupos de interesse sobre questões de sustentabilidade referentes à produção, uso e disposição final dos produtos. Enfim, estratégia é o adesivo por meio do qual se constrói e fornece proposição de valor consistente e diferenciada ao mercado-alvo. É uma síntese sem igual de características, design, qualidade, serviços e custo (Kotler, 2003, p. 65). Portanto, antes de utilizar ferramentas táticas de marketing, é preciso conhecer claramente o caminho adotado pela empresa e, se esta quiser se perpetuar no mercado e auxiliar o planeta deve optar pela sustentabilidade.

2.3.1 Desenvolvendo o Mix de Marketing no Desenvolvimento Sustentável

Uma vez definida a estratégia competitiva de marketing, a empresa está pronta para começar a planejar os detalhes do produto, do preço, da promoção e da praça, ferramentas táticas e controláveis que a organização utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo (Kotler e Armstrong, 2003, p. 47). O mix de marketing, como é chamado, descreve o conjunto de ferramentas à disposição da gerência para influenciar as vendas e, para que o marketing funcione, é preciso gerenciá-lo de maneira integrada (Kotler, 2003, p. 151). Apesar de representarem mais o pensamento do vendedor do que o do comprador, os 4Ps ainda são um referencial útil para o planejamento de marketing (Kotler, pág. 62, 2005).

O p de produto significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado alvo (Kotler e Armstrong, 2003, p. 48). Para Charter et al (2004), na era da sustentabilidade, a combinação ou o produto por si só deve ser: eficiente, não poluidor, fácil de ser consertado; reciclável; embalado de forma ambientalmente correta; manufaturado com recursos renováveis e com materiais locais, para evitar os custos com transportes; não testável em animais; produzido sem o uso da mão de obra infantil e sem o uso de trabalho forçado. Todos estes conceitos são abordados nos dez mandamentos do Pacto Global. Assim, as empresas que dele participam devem adotar essa orientação no processo de desenvolvimento de bens e serviços, além de inovação, um dos itens que veremos mais adiante.

Está se tornando cada vez mais difícil para as empresas criar e manter uma vantagem competitiva. Ainda assim, o mercado é constantemente surpreendido pelo aparecimento de novos bens e serviços, que não adotam os conceitos de sustentabilidade e cujo índice de

fracasso é contínuo. Segundo Kotler, (2005), aproximadamente 80% dos novos bens de consumo não dão certo e por isso as empresas estão percebendo que a marca é uma esperança de ganhar atenção e respeito em um mercado cada vez mais competitivo. Para Charter et al (2004) esse também é um dos motivos pelos quais as empresas precisam praticar a sustentabilidade. Ela está diretamente ligada à reputação e confiança de marca e uma marca forte é algo que as organizações devem buscar desenvolver e manter.

Quanto ao desempenho do bem ou serviço, a marca representa um contrato com o cliente. Este contrato deve ser honesto e é um engano achar que a propaganda constrói marcas. A propaganda sozinha chama a atenção para as marcas, mas estas são construídas de maneira holística, por meio de um conjunto de ferramentas, inclusive relações públicas (Kotler, 2003, p. 119). A marca transparece processos, políticas e filosofias corporativas, ou seja, o que está por trás do produto (Charter et al, 2004, p. 19). E, se os consumidores começarem de fato a preferir empresas que sejam mais responsáveis ambiental e socialmente, então as marcas que refletem esses valores serão as verdadeiras vencedoras (Kotler, 2005, p. 66).

Iniciativas, como a adesão ao Pacto Global, são importantes para que o mercado e todos os grupos de interesse das organizações liguem as marcas das empresas integrantes às questões de desenvolvimento sustentável. Porém, como citado anteriormente, a marca transparece filosofias corporativas e é isso que sugere o Pacto Global, que as empresas adotem uma filosofia voltada para a melhoria do planeta. Não basta só colocar a marca da organização em projetos de responsabilidade social e ambiental. A própria marca, a partir de políticas e valores corporativos, deve transparecer isso, o que se refletirá também em outros itens que compõem o p de produto.

Além da marca, o p de produto envolve ainda características do bem, os serviços, o design e a embalagem. No contexto do desenvolvimento sustentável, esses itens ganham funções e importância no sentido de que, cada vez mais, as empresas terão que incluir em seus processos a avaliação sobre os impactos sociais, ambientais e econômicos, para atender às expectativas da opinião pública e, assim, preservar sua imagem e presença no mercado (Almeida, 2002, p. 82). O design, por exemplo, fornece um conjunto de ferramentas e conceitos para o desenvolvimento bem-sucedido de bens e serviços (Kotler, 2003, p. 45).

Na era da sustentabilidade, o design deve levar em conta os impactos ambientais. Passa a ser “eco-design”. Para Holliday, Schmidheiny & Watts (2002), a idéia é incluir fatores ambientais desde o início do projeto do produto. Algumas estratégias abrangem o desenvolvimento de conceitos totalmente novos, como a seleção de matérias-primas de baixo impacto, a otimização das técnicas de produção e dos sistemas de distribuição, a atenuação da influência negativa do uso sobre o meio ambiente e a otimização da vida útil do produto. Almeida (2002) prega que as empresas passem a enfatizar a redução do conteúdo de materiais utilizados em produtos e serviços. A pesquisa e o desenvolvimento investidos na mudança de processos e no aprimoramento na produção podem resultar em produtos de maior valor agregado e menor impacto ambiental. Detalhes de design podem ser eficazes na economia de energia e matéria prima, tanto na fabricação quanto na utilização, reutilização e reciclagem. Kotler (2003) corrobora, afirmando que o conceito de design vai além da aparência. O produto com bom design, além de ser atraente, deve ser fácil de abrir, fácil de montar, fácil de usar, fácil de consertar e fácil de descartar. Enfim, o autor constata que o bom design exige que se pense em todas as atividades do cliente, abrangendo aquisição, uso e descarte.

Sobre as embalagens, segundo Holliday, Schmidheiny & Watts (2002), o aumento do seu uso é um dos sinais mais notáveis da sociedade dos consumidores. As embalagens contêm informações úteis, protegem os produtos contra danos e deteriorização e ajudam a resguardar os varejistas contra furtos nas lojas. Porém, como reforçam os autores, a maioria delas foi projetada sem levar em conta impactos ambientais. Para Charter et al (2004) apesar de ser a proteção do produto e de ser eficiente sob o ponto de vista do custo – pois pode reduzir os custos de fabricação e produção –, a embalagem está na linha de frente do debate sobre marketing e sustentabilidade. É percebida como lixo, considerada descartável no final do consumo, nos fazem lembrar que os plásticos duram no ambiente para sempre e que o papelão e o papel são fortemente associados com destruição de florestas. Porém, uma empresa que quer ser sustentável e auxiliar na sustentabilidade do planeta inclui entre seus objetivos o cuidado constante com o meio ambiente. Seus processos produtivos levam em conta os custos futuros e não apenas os custos presentes, o que estimula a busca incessante de ganhos de eficiência e o investimento em inovação tecnológica e de gestão (Almeida, 2002, p. 81).

O ganho de eficiência operacional é importante para se projetar o preço do produto, o segundo p do mix de marketing. Preço é a quantia de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter um bem ou serviço (Kotler e Armstrong, 2003, p. 48). A abordagem mais comum à fixação

de preços consiste em apurar o custo operacional e acrescentar a margem de lucro, lembrando sempre que o custo do produtor nada tem a ver com a perspectiva do cliente quanto ao valor (Kotler, 2003, p. 180). As empresas, por exemplo, que conseguem criar e comunicar mais valor por meio de características, estilo, valores agregados e outros diferenciadores são capazes de impor um preço maior ao produto, hoje um dos maiores desafios do marketing em face da globalização, da hipercompetição e da Internet. Mas, apesar disso, aquelas que adotam uma orientação para o DS e redesenham sua cultura e processos para melhorar a qualidade de vida das pessoas e preservar o ambiente, ao emitirem relatórios com orientações do GRI, por exemplo, conseguem estar no ranking do DJSI e atrair mais investidores.

O GRI auxilia as empresas a melhor divulgarem indicadores de sustentabilidade, em padrão global e atrativo de mercado, o que já é um diferencial para se conquistar investimentos e aplicá-los de forma a conferir valor à marca. Só o fato de fazer parte do DJSI já é um diferencial para a marca. Para Kotler (2005), antes do estabelecimento da globalização, as marcas superiores podiam cobrar qualquer coisa entre 20 e 50% a mais do que a marca média. Hoje em dia, uma marca superior, aquela que sugere algo sobre o sistema de valores da empresa como ser inovadora, sensível ao cliente ou socialmente responsável tem a sorte de conseguir cobrar 15% a mais (Kotler, 2005, p. 70). O caminho então passa a ser o da eficiência de produção e o de conferir atributos de sustentabilidade à marca, produzindo mais com menos recursos, menos energia, utilizando materiais recicláveis, ou seja, sendo ecoeficiente e divulgando, para se tornar atraente aos olhos das partes interessadas.

Empresas acreditam que ser ecoeficiente aumenta custos e conseqüentemente eleva os preços finais para o consumidor, que no Brasil, por exemplo, não está disposto a pagar por eles. Mas os consumidores estarão preparados para superar seus preconceitos no sentido de que os produtos verdes são mais caros, no momento em que suas características ambientais gerarem outros benefícios e no momento que o valor intrínseco de se pagar mais por um produto esteja também latente em todos os outros sinais da empresa, como na forma como ela dispõe os produtos na prateleira e como ela utiliza este canal para educar nas questões de sustentabilidade. O grande desafio é traduzir o incremento ambiental e social em valor para o consumidor. Pelo menos, por algo que ele esteja disposto a pagar (Charter et al, 2004, p. 24).

Se, em parceria com um grande varejista, a empresa se dispõe a utilizar o canal também para recolher embalagens e preocupar-se com o descarte final de seus produtos ou até mesmo

educar sobre como dispor do bem depois de consumido, a organização estará envolvendo mais uma ferramenta do mix de marketing: a praça. O p de praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível aos consumidores-alvos, os canais, o estoque, o transporte e a logística (Kotler e Armstrong, 2003, p. 48). Todas as empresas devem pesquisar meticulosamente as diferentes alternativas de canais para distribuir seus bens/serviços. Quanto maior o número de canais, maior será o alcance da empresa no mercado (Kotler, 2005, p. 76). Charter et al (2004) lembram que essa distribuição física - ou seja, o varejo de bens e serviços - também tem impactos ambientais diretos e indiretos. Para o autor, é preciso fazê-la com cautela e prudência, pois não envolve somente onde os consumidores compram, mas também a movimentação dos bens pela empresa.

O número de canais para comprar qualquer bem ou serviço está se multiplicando e os distribuidores e varejistas estão ficando mais poderosos, podendo controlar o caminho para o cliente (Kotler, 2005, p. 77). No contexto do desenvolvimento sustentável, por exemplo, eles podem contribuir muito para atuarem como educadores no processo de consumo, pois captam rapidamente as tendências subjacentes a milhares de decisões isoladas de cada consumidor (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002, p. 253). Maignan & Ferrell (2004) reforçam que, no esforço de facilitar ou ajudar nas escolhas dos consumidores, os atacadistas e também varejistas podem insistir para que os fabricantes forneçam informações contínuas sobre seus processos de produção, quanto ao consumo de energia, uso de materiais e poluição. Alguns varejistas já dão preferência aos que têm comprometimento com o desenvolvimento sustentável. O importante é que eles tenham visão de gestão ambiental, cobrando posturas de agricultores, fornecedores e fabricantes. Eles devem encorajar uma infraestrutura de reciclagem, disponibilizando containeres de retorno e podem atuar com logística reversa, coletando bens para o reprocessamento ou recolhendo materiais que não podem ser remanufaturados (Charter et al, 2004, p. 25). Além disso, podem fornecer informações através do p de promoção, ajudando os clientes e demais partes interessadas a fazerem melhores escolhas.

O principal desafio, hoje em dia, é chamar a atenção das pessoas. Os consumidores sofrem a pressão do tempo e o difícil é descobrir novas maneiras de atraí-los e fixar uma marca em suas mentes (Kotler, 2005, p. 79). O p de promoção envolve as atividades como propaganda, promoção de vendas, relações públicas e vendas pessoais, que comunicam os pontos fortes do produto ou serviço e convencem os clientes-alvo a comprá-lo (Kotler e Armstrong, 2003, p.

48). Mas, no contexto da sustentabilidade, é possível utilizar essas atividades para reforçar que as responsabilidades ambiental e social da empresa são realmente importantes para a organização e que a imagem que está sendo passada de fato traduz a realidade.

É necessário que a força de vendas, por exemplo, seja educada nas questões do desenvolvimento sustentável e com a capacidade de comunicar os benefícios dos bens e serviços sustentáveis da organização a qualquer consumidor ou cliente da empresa. É preciso que a política de vendas promova um comportamento ético, que a equipe entenda a orientação para a sustentabilidade da empresa, que recebam treinamentos e incentivos para promover ainda mais a política de desenvolvimento dos produtos ambientalmente responsáveis (Charter et al, 2004, p. 28). Quanto à propaganda, esta segundo Kotler (2003) tem a missão de informar, persuadir, lembrar ou reforçar, porém para o próprio autor (2005) passou do ponto no passado, ao prometer sonhos que não pôde cumprir. Apesar de ser uma variável importante no mix de marketing, sua principal limitação é o fato de ser um monólogo. E, hoje em dia, no contexto da sustentabilidade, é essencial desenvolver sistemas de comunicação que permitam a troca de informações com clientes e demais partes interessadas. Para ser socialmente e ambientalmente responsável, a empresa deve manter diálogo constante com os que têm interesse e participação nos destinos do negócio. Pois, para Holliday, Schmidheiny & Watts (2002), o diálogo diminui as incertezas, os mal entendidos, o risco e a responsabilidade por danos, aumenta a aceitação das atividades da empresa pelo público e torna os reguladores mais previsíveis.

Em um mundo globalizado, a transparência e o gerenciamento da reputação tornam-se elementos centrais da gestão corporativa. Não se podem manter diálogos duradouros com as partes interessadas e, ao mesmo tempo, preservar com êxito certos segredos (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002, pág. 30). Além disso, ainda segundo Holliday, Schmidheiny & Watts (2002), a transparência torna difíceis a negligência ambiental e a indiferença social. Almeida (2002) reforça que gerenciar a reputação é tarefa mais ampla do que apenas utilizar recursos de marketing para melhorar a imagem. Exigem comprometimento de toda a empresa com os valores humanos, com a ética e a transparência. Portanto, a transparência é tema crucial para as empresas movidas pela sustentabilidade (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002, p. 30). O marketing, como principal responsável pela conexão da empresa com o ambiente, deve conhecer melhor de que forma contribuir com a orientação para o desenvolvimento sustentável.

2.4 O AMBIENTE DE MARKETING E A ESTRUTURA NECESSÁRIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os profissionais de marketing operam em um mundo cada vez mais ligado e voltado para a análise do ambiente que circunda e influencia as atividades da empresa. Assim, devem se conectar de maneira eficiente com clientes e demais partes interessadas em desafio às principais forças ambientais e às mudanças que açoitam todos esses participantes (Kotler e Armstrong, 2003, p. 25). O século XX presenciou uma grande transformação na relação do homem com a natureza, sobretudo na percepção que os seres humanos tinham dos problemas ambientais (Camargo, 2003, p. 14). No entanto, segundo Camargo (2003), se um dos mais importantes avanços do século XX foi o despertar de uma consciência ambiental e da necessidade de se encontrar um equilíbrio entre as ações humanas e a preservação do meio ambiente, os desafios para o século XXI são relacionados à busca de soluções para os problemas ambientais e sociais graves, locais e globais, uma vez que já há sinais evidentes de uma crise de insustentabilidade no planeta. Em uma empresa, como os profissionais de marketing são os principais responsáveis por identificar e prever mudanças significativas no ambiente, mais do que qualquer outro grupo, eles devem rastrear as tendências e buscar soluções e oportunidades neste contexto de sustentabilidade.

Apesar de todo administrador de uma empresa precisar observar o ambiente externo, as mudanças e os sinais de mercado, os profissionais de marketing dominam essa competência, pois têm métodos sistemáticos – inteligência e pesquisa de marketing – para coletar informações sobre o ambiente e passam mais tempo com clientes e concorrentes. Porém, pensar os novos desafios do desenvolvimento sustentável não é tarefa só para profissionais de marketing nem só de um setor específico da sociedade como as empresas e sim uma tarefa global (Camargo, 2003, p. 87). Para Camargo (2003), o elenco difuso de atores sociais conhecidos como sociedade civil possui pouco poder formal em comparação a governos e corporações, porém ela é essencial em uma campanha para a sustentabilidade. E, no sentido de conduzir a mobilização e o envolvimento de grandes parcelas da população no tema do desenvolvimento sustentável, o marketing também pode ajudar muito.

De forma constante, os profissionais de marketing sempre realizaram exames do micro e do macroambiente da empresa para rever e adaptar suas estratégias a fim de que elas ajustem aos

novos desafios e oportunidades do mercado. Kotler e Armstrong (2003) explicam que o microambiente é constituído de forças próximas à empresa, como os fornecedores, os concorrentes e os clientes. Já o macroambiente é constituído de forças sociais maiores que afetam o microambiente, como as econômicas, as naturais, as tecnológicas e políticas. Na era da sustentabilidade, surgem novos conceitos e desafios para todos os atores e novas direções para as forças que os profissionais de marketing enxergavam no micro e no macroambiente. Cada um deles passa a ter seu papel no sentido de promover uma estrutura de mercado favorável ao desenvolvimento sustentável.

Entre as características da estrutura de mercado para a sustentabilidade da empresa e para que ela auxilie na sustentabilidade do planeta, estão horizontes de planejamento em longo prazo, precificação adequada dos bens e serviços, eficácia em relação ao custo, eficácia ambiental, integração das políticas públicas, cooperação internacional e, por fim, transparência e responsabilidade de todos os envolvidos. Para Holliday, Schmidheiny & Watts (2003), as estruturas de mercado, enfim tudo aquilo que compõe o micro e o macroambiente de marketing, devem refletir a estratégia de desenvolvimento sustentável. Contudo, poucos países e grupos de Estados dispõem de tal estratégia e a maioria das estruturas não contribui para a sustentabilidade. Pelo contrário, funciona como barreiras à mudança. A arquitetura política e regulamentária, por exemplo, deve ser reformulada e dinamizada de modo a estimular comportamentos das empresas que promovam ao invés de inibirem os objetivos dessa estratégia.

Uma vez que o marketing é o responsável por analisar ambientes e ajustar a empresa no rumo da mudança, este também tem uma importante contribuição para fomentar um pensamento voltado à responsabilidade social e ambiental de fornecedores, concorrentes, clientes e ainda os públicos financeiros, os ligados à mídia, os reguladores e os governamentais. A adesão à sustentabilidade pressupõe uma noção clara da complexidade e das sutilezas dos fatores tempo e espaço. Exige uma postura não imediatista, uma visão de planejamento e operação a médio e longo prazo e também a consciência de que ações locais, geograficamente restritas, têm efeitos globais (Almeida, 2002, p. 77). Exige ainda uma combinação equilibrada de mecanismos de comando e controle, ou seja, regulamentações governamentais com padrões de desempenho definidos para tecnologias, produtos e emissões de efluentes e auto-regulação, ou seja, iniciativas de empresas para regularem a si mesmas por meio do estabelecimento de padrões, monitoramento e metas de redução de poluição. E, por fim, de instrumentos

econômicos, aqueles utilizados pelos governos para influir no mercado, ou seja, impostos e encargos sobre poluição, tributos para estimular ou desestimular produtos ambientalmente adequados/inadequados (Almeida, 2002, p. 80).

2.4.1 Detalhando o Microambiente de Marketing

O conceito de desenvolvimento sustentável vem sendo construído aos poucos e coletivamente, por indivíduos e instituições de todo o mundo para a sobrevivência do planeta e pressupõe a mudança do pensar na relação homem-natureza e na mudança da forma de conduzir negócios. Pressupõe também a participação de diversos grupos da sociedade e não algo para se construir de forma isolada (Veiga, 2005, p. 113). Voltando ao marketing e sua principal atividade, atrair clientes e construir relacionamentos por meio da criação de valor e da satisfação desses clientes não é tarefa para ser feita sozinha. O sucesso do marketing depende também de outros participantes do microambiente da empresa, como os outros departamentos da organização, fornecedores, clientes, concorrentes e outros públicos (Kotler e Armstrong, 2003, p. 61). Sendo assim, uma vez que o marketing já tenha a visão da necessidade de participação dos diversos públicos em suas atividades principais, ele também pode utilizar esse canal para ajudar na construção e difusão do conceito de sustentabilidade.

Os fornecedores, por exemplo, constituem um elo fundamental no sistema de entrega de valor para o cliente da empresa. Eles oferecem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços. Problemas com fornecedores podem afetar seriamente o marketing (Kotler e Armstrong, 2003, p. 62). Cientes disso, as empresas procuram os melhores fornecedores e estes são tratados como parceiros, que co-investem no sucesso do cliente (Kotler, 2003, p. 81). Para Almeida (2002), no relacionamento com os fornecedores, ao enfatizar a agregação de valor para os clientes finais, a empresa pode influenciá-los a ter olhos para a sustentabilidade, no sentido de adotar políticas de aquisições e compras que exijam deles a adoção de práticas de desenvolvimento sustentável, evitando desperdício e problemas de poluição.

Por vezes, alega-se que a ecoeficiência - conceito de produzir mais com menos recursos – não funciona nas economias pobres nem para as pequenas e médias empresas, porque a prevenção da poluição é muito cara, além de exigir fiscalização e ajuda financeira substancial. Entretanto, considerando que o conceito tem a ver com produzir mais com menos, os países

pobres mais que os ricos precisam da ecoeficiência e, segundo Holliday, Schmidheiny & Watts (2003), é possível ajudar as pequenas e médias empresas, a adotarem a prática, reforçando gestão ecoeficiente da cadeia de fornecimento. As grandes companhias têm condições de desempenhar importante papel, aproveitando o relacionamento com os fornecedores de pequeno e médio porte, estimulando-os a praticarem a ecoeficiência.

Sob o ponto de vista dos clientes, a empresa precisa estudar detalhadamente o mercado onde eles se encontram. Os mercados consumidores consistem de indivíduos e famílias que compram bens para consumo pessoal. Já os mercados de negócios compram bens e serviços para processamento posterior ou para utilizá-los em seu processo de produção (Kotler e Armstrong, 2003, p. 63). Para Holliday, Schmidheiny & Watts (2003), qualquer que seja o cliente - pessoa física ou jurídica - educação e informação, explicações claras a respeito das questões e soluções relevantes em termos de produtos surtirão efeitos muito positivos no sentido de ajudar os clientes a consumirem de maneira diferente, na prática e não na teoria. Para os autores, este é um dos papéis do marketing e os altos executivos já pensam desta forma. Geraldo Niall Fitz, da Unilever, observa na obra de Holliday, Schmidheiny & Watts (2003) que educar e informar os consumidores significa verdadeiramente envolvê-los numa forma diferente de consumir.

Ainda abordando os públicos que compõem o microambiente da empresa, segundo Kotler e Armstrong (2003), de acordo com o conceito de marketing, para ser bem sucedida, a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes que seus concorrentes. Assim, os profissionais de marketing devem fazer mais do que simplesmente se adaptarem às necessidades do consumidor. Devem ganhar vantagem competitiva posicionando suas ofertas em relação à de seus concorrentes. No contexto da sustentabilidade, os concorrentes podem ajudar mais do que somente serem um referencial para posicionamento de marcas e produtos. Para Charter et al (2004), eles podem se tornar parceiros para solucionar problemas ambientais e sociais mútuos, na relação com os fornecedores para reduzir impactos ambientais e na relação com os clientes para desenvolver novas formas de consumo. Kotler (2003) ressalva que não se é uma empresa isolada, mas parte de parcerias, de redes e de empresas estendidas. A competição hoje se trava cada vez mais entre redes e não entre empresas. E a capacidade de perceber e de aprender com mais rapidez, de trabalhar com mais tempestividade às novas mudanças, como rede, é mais fácil e é uma importante vantagem competitiva.

No microambiente de marketing de uma empresa, também estão os chamados públicos diversos. Kotler e Armstrong (2003) o definem como qualquer grupo que tenha um interesse atual e potencial na organização ou que possa causar um impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos. Dentre os públicos citados pelos autores, dois deles têm influência e contribuição fundamentais na estratégia de sustentabilidade da empresa: os públicos financeiros, compostos de bancos, casas de investimento e acionistas, que influenciam a capacidade da empresa de obter fundos; os públicos governamentais; e de reguladores, cujas medidas afetam muito os rumos de uma companhia. Sobre o primeiro público, já se falou e demonstrou a partir do DJSI que cada vez mais acionistas estão se interessando em investir em empresas ambiental e socialmente responsáveis. Holliday, Schmidheiny & Watts (2003), reforçam que o desempenho da empresa sob o ponto de vista do desenvolvimento sustentável é muito importante, uma vez que o valor para os acionistas é impulsionado pelo valor e reputação da marca, pelo perfil de risco e pela atratividade dos clientes.

Quanto aos órgãos do governo e reguladores, Holliday, Schmidheiny & Watts (2003) afirmam que as empresas são capazes de ir até certo ponto na prestação da sustentabilidade, pois mais cedo ou mais tarde sofrem restrições impostas pelas políticas públicas e pela estrutura institucional, que regulam seu contexto operacional. Embora possam fazer muita coisa para estimular práticas de ecoeficiência, por exemplo, em última instância, as empresas estão limitadas pelas políticas governamentais e pelo referencial regulamentário sob o qual exercem suas atividades. Sendo assim, ao abordar o grande número das atuais agressões das empresas ao meio ambiente, Veiga (2005) lembra que estas podem ser mitigadas ou mesmo evitadas por mecanismos de mercado cujas instituições resultam de novas regulamentações, principalmente as de incentivos.

2.4.2 Abordando o Macroambiente de Marketing

Enquanto os alicerces da velha economia eram regras, ciência, pesquisa e desenvolvimento e propriedade intelectual, os pilares da nova economia são a comunicação, o envolvimento das partes interessadas no andamento dos negócios e um impulso cada vez mais intenso por mais equidade universal (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2003, p. 269). São novos conceitos, novas forças que oferecem oportunidades e impõem desafios aos profissionais de marketing de todo o mundo. Essas e outras mudanças aparecem nos seis macroambientes da empresa: o

demográfico, o econômico, o físico-natural, o tecnológico, o político e o cultural (Kotler e Armstrong, 2003, p. 65), os quais o marketing estuda bem, porém no contexto da sustentabilidade se tornam alvos de novas abordagens.

De grande interesse para os profissionais de marketing, o ambiente demográfico envolve pessoas em termos de tamanho da população, densidade, localização, idade, sexo, raça e ocupação. E tudo que envolve pessoas constitui mercados e oportunidades de desenvolvimento para as empresas (Kotler e Armstrong, 2003, p. 65). O explosivo crescimento da população mundial, por exemplo, tem importantes implicações para os negócios. O aumento acelerado do consumo, em particular de água, energia e madeira, a globalização, o aquecimento global tanto significam ameaças a sustentabilidade do planeta como são oportunidades das empresas mostrarem que estão em conformidade com as novas demandas, já que segundo Almeida (2002) as que surgem de novas gerações são por produtos e serviços sustentáveis.

Por estarem acostumados a analisar forças externas às empresas, os profissionais de marketing precisam estar atentos a essas novas demandas. Como abrange os recursos naturais utilizados de insumos de produção, o ambiente físico-natural assim como suas tendências devem ser conhecidos pelo marketing. Este deve levar em conta a escassez de matérias-primas na criação e produção de bens e serviços e utilizar os recursos renováveis e não renováveis de forma sensata (Kotler e Armstrong, 2003, p. 73). O ambiente político, que consiste em leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que afetam e limitam várias organizações também precisam ser analisados, inclusive como partes interessadas e afetadas no processo de responsabilidade social e ambiental, já que nenhum grupo da sociedade pode resolver os desafios do desenvolvimento sustentável sozinha. Portanto, segundo Kotler (2005), as empresas verão oportunidades de negócios autênticas se colocarem seus profissionais de marketing para tomar conhecimento do ambiental e do social e ganharem uma confiança pública valiosa.

Mais cedo ou mais tarde, as empresas terão de fazer avaliações de impactos em seu planejamento e em suas operações e poderão fazê-lo utilizando pesquisas de mercado. Ferramenta amplamente utilizada pelo marketing, a pesquisa permite antecipar necessidades, tendências e oportunidades do ambiente e podem ganhar uma nova função: a de obter informações também sobre demandas da comunidade, de organizações não governamentais.

Assim, o ambiente que envolve a empresa passa a ser fonte de observação para ser fonte de novas idéias e novos caminhos para o planeta.

2.5 A PESQUISA DE MARKETING COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Em geral, para produzir valor e satisfação superiores para os clientes, as empresas precisam de informações em todos os níveis. Precisam ser informadas sobre seus concorrentes, revendedores e agora também sobre outras partes interessadas no negócio como acionistas, órgãos reguladores, organizações não governamentais e a sociedade (Kotler e Armstrong, 2003, p. 88). Os profissionais de marketing percebem cada vez mais a informação não como um subsídio para tomar decisões, mas como uma importante vantagem competitiva. Um bom sistema de informação de marketing busca os dados que os gerentes precisam para a tomada de decisão e estas podem ser obtidas a partir de dados internos, da inteligência de marketing e de pesquisa de marketing.

Em seus primórdios, as pesquisas de marketing destinavam-se mais a descobrir técnicas para aumentar as vendas do que conhecer os clientes e outros grupos. Hoje, os profissionais de marketing utilizam um aparato de técnicas de pesquisa de marketing para compreender os clientes, os mercados e avaliar a eficácia de suas próprias práticas (Kotler, 2003, p. 170). No entanto, no contexto do desenvolvimento sustentável, a pesquisa ganha novos papéis. Para Charter et al (2004), ela continua a ser ferramenta para conhecer necessidades, preferências e expectativas do consumidor e para análise sobre a habilidade de atender a essas expectativas em relação ao competidor e também para buscar informações sobre as atitudes das partes interessadas em relação a questões de sustentabilidade como fabricação, uso e disposição final de produtos.

A pesquisa tem um papel vital na identificação das questões que afetam a empresa, para prover a informação correta e um alerta, baseado em conhecimento científico. Kotler (pág. 173, 2003) reforça que a pesquisa é o primeiro passo e a base sólida para a eficácia do processo decisório em marketing. Embora os pesquisadores desempenhem uma grande variedade de atividades, que vão de estudos sobre o potencial e a participação do mercado a avaliações da satisfação e do comportamento de compra do cliente e a estudos sobre determinação de preços, produto e distribuição, a pesquisa de marketing pode ser uma

importante ferramenta na estratégia de sustentabilidade das organizações. Ela também pode ser utilizada para conhecer a informação correta no ponto de vista das partes interessadas sobre a contribuição da empresa com o meio ambiente e a sociedade (Charter et al, 2004, p. 19).

As partes interessadas no negócio da organização são uma audiência importante para a direção e sobrevivência da organização. Kotler e Armstrong (2003) revelam que as informações não têm valor até que os gerentes as utilizem para tomar melhores decisões. Portanto, nada melhor que utilizar a inteligência da empresa para se aproximar das necessidades dos grupos de interesse. Aliás, utilizar pesquisa para conhecer demandas não é nada novo. A novidade é que os públicos agora são muitos e é possível conhecer suas necessidades, através de métodos formais e informais, como o departamento de compras identificando a dos fornecedores, as relações públicas a da mídia, o financeiro a dos acionistas, o jurídico a dos reguladores, o de vendas a dos clientes e os gerentes a dos empregados para adequar o comportamento organizacional em direção para o que é prioridade para as partes interessadas (Maignan & Ferrell, 2004, p. 10).

2.6 O COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR DA ERA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Estamos consumindo em níveis sem precedentes. De acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano da UNDP, de 1998, as despesas dos setores público e privado com consumo no mundo atingiram US\$ 24 trilhões, naquele ano, duas vezes o nível de 1975 e seis vezes o de 1950. Mas a distribuição de nossos padrões de consumo não é proporcional e a disparidade entre os consumidores mais ricos e mais pobres do mundo é cada vez maior. Daí a necessidade de iniciativas como o Pacto Global. Para Holliday, Schmidheiny & Watts (2002), a história recente sugere que os habitantes dos países mais ricos não pretendem consumir ou desperdiçar menos. E, ainda segundo os autores, considerando que os restantes 80% da população do mundo parecem querer imitar esses hábitos, a única esperança para a sustentabilidade é mudar as formas de consumo e cada vez mais empresas representando os diversos países aderirem ao conceito de desenvolvimento sustentável.

Ao abordar formas de consumo e comportamento de compra, a referência é em relação ao que os indivíduos do mundo todo compram para o consumo pessoal. Charter et al (2004) apontam

que consumir de forma sustentável não necessariamente significa consumir menos. Significa consumir de forma inteligente, procurando conhecer o que está por trás do produto, ou seja, as mudanças substanciais corporativas em relação a impactos ambientais e sociais. Os autores lembram ainda que pesquisas indicam que os consumidores estão dispostos a comprar os chamados produtos verdes, produzidos de forma ecologicamente correta, incorporando custos ambientais e sociais. Portanto é preciso conhecer como e por que o consumidor compra e estimulá-lo a fazer de forma a não prejudicar o planeta.

2.6.1 Modelo do Comportamento do Consumidor

Os profissionais de marketing costumam estudar as compras dos consumidores para descobrir o que, onde e quanto eles compram. Porém, tarefa difícil é descobrir os motivos por que compram e o que de fato afeta seu comportamento no momento do consumo. Kotler e Armstrong (2003) indicam como ponto de partida um modelo de estímulos, que penetram na cabeça do consumidor, que por sua vez responde com um comportamento específico de compra. Os autores dizem que os estímulos consistem dos 4 Ps – produto, preço, praça e promoção – e ainda das forças e acontecimentos nos ambientes econômicos, tecnológico, político e cultural do comprador. Todos esses elementos penetram na mente do consumidor e são transformados na escolha do produto, marca ou fornecedor. Porém, a mente do consumidor possui duas partes, que interferem no processo de compra: uma constitui-se das características do comprador, que influenciam na maneira como ele percebe e reage ao estímulo e a outra do processo de decisão, que por si só afeta seu comportamento (Kotler e Armstrong, 2003, p. 119).

Considerados fatores incontroláveis, as características do consumidor, que influenciam na sua compra são culturais, sociais, pessoais e psicológicas. Kotler e Armstrong (2003) citam que a cultura é o principal determinante dos desejos e do comportamento de uma pessoa, pois o comportamento humano é em grande parte adquirido. Os profissionais de marketing estão sempre tentando identificar as mudanças culturais para descobrir produtos que podem ser desejados. As mudanças culturais ligadas ao aumento da preocupação com o meio ambiente e a responsabilidade social, por exemplo, acabaram por aumentar o número de cada vez mais freqüente de produtos verdes.

Embora o movimento dos consumidores pelo verde e pelo social ainda esteja em seus estágios iniciais, as empresas do mundo todo estão percebendo o aumento do interesse dos clientes pelo seu desempenho ambiental, social e ético e também o de seus produtos (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002, p.244). As decisões de compra do consumidor são influenciadas por características pessoais como idade, ocupação, situação financeira, estilo de vida. A situação financeira de uma pessoa e as próprias condições de renda de um país afetam o consumo de bens e serviços. Vide o exemplo no Brasil, cujos consumidores ainda não estão dispostos a pagar pelos produtos ecologicamente corretos por estes serem caros e pelos próprios clientes não perceberem valor na compra. Já o estilo de vida vai além da classe social e da personalidade da pessoa. Ele descreve todo um padrão de ação e interação com o mundo. Por isso, pessoas com preocupações em relação a sustentabilidade do planeta já estão mudando seu comportamento de compra. Holliday, Schmidheiny & Watts (2002) lembram o próprio movimento dos consumidores da Europa e América do Norte, que teve início em fins da década de 80 e que se torna cada vez mais forte em relação não só a assuntos ambientais, mas com intensidade crescente para assuntos sociais.

Ainda sobre os fatores sociais, pessoais e psicológicos que afetam o comportamento de compra, a Teoria de Maslow pode explicar, por exemplo, por que a pobreza é, segundo Almeida (2002), uma das maiores barreiras do consumo consciente e da sustentabilidade. De acordo com Maslow (1970), as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia, da mais urgente a menos urgente. Em ordem de importância, elas são: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de respeito e de auto-realização. Primeiramente, as pessoas tentam satisfazer as necessidades mais importantes e depois então satisfazem a próxima necessidade mais importante. Uma pessoa que está passando fome (necessidades fisiológicas) não terá nenhum interesse pelos últimos acontecimentos no mundo da arte nem mesmo em saber se está consumindo produtos verdes ou respirando ar puro (Kotler e Armstrong, 2003, p. 130). Por isso, como reforça Almeida (2002), a miséria polui e degrada o ambiente natural e social. Cerca de 80% da população mundial sobrevive com 20% dos recursos do planeta. Para viver um pouco melhor, esses povos precisam de mais recursos. Se não conseguem, ainda que para atender as necessidades básicas, são forçados a destruir as reservas naturais para se sustentarem. Por isso, segundo o relatório Nosso Futuro Comum (1991), a pobreza é uma das principais causas e um dos principais efeitos dos problemas ambientais do mundo.

O marketing, como estudioso das necessidades humanas e como o principal responsável por isso na companhia, pode auxiliar as empresas a diminuírem essas diferenças sociais, a ensinarem novos valores e novas formas de consumo. Formas essas que não degradem, que não desperdicem, que transformem resíduos em matéria prima com valor de troca.

2.6.2 Processo de Decisão do Comprador

Depois de descritas algumas das influências que afetam os compradores, chega-se a como os consumidores tomam suas decisões de compra e é neste momento que todos os valores de sustentabilidade inseridos no planejamento, na estratégia e no mix de marketing vêm à tona para o consumo. Segundo Kotler e Armstrong (2003), o processo de decisão do comprador possui cinco estágios: reconhecimento da necessidade, busca por informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Os profissionais de marketing precisam se voltar para todo o processo de compra e não simplesmente para o estágio de decisão e comunicar a orientação da empresa para o desenvolvimento sustentável de forma que isso faça diferença no momento da compra. Educação e informação, explicações claras a respeito da fabricação dos produtos surtem efeitos muito positivos no sentido de ajudar aos consumidores a consumirem de maneira diferente, na prática e não só na teoria. Esse é um dos papéis do marketing.

No contexto do desenvolvimento sustentável, Holliday, Schmidheiny & Watts (2002) apontam que a decisão de compra do consumidor deve levar em conta o impacto do bem ou serviço sobre o meio ambiente, do mesmo modo como considera o preço, o desempenho e outros atributos. Para isso, é preciso que o consumidor seja educado pelo marketing nas questões da sustentabilidade. No estágio de busca por informações, o comprador pode obtê-las de diversas fontes. A ecoetiquetagem, processo de trazer na embalagem dos produtos selos ou cancelas sobre responsabilidade ambiental e social, é uma delas (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002, p. 249). No estágio da avaliação das alternativas, se o consumidor perceber valor agregado, sob forma de benefício financeiro, de qualidade de vida e de segurança, em consequência de adoção de comportamento sustentável, mudará sua prática de consumo.

Em um levantamento entre consumidores europeus, realizado em 2000 pela MORI, empresa londrina de pesquisas de mercado, 70% dos consumidores afirmaram que o comprometimento

de uma empresa com o meio ambiente e com a responsabilidade social era fator importante no estágio de decisão de compra. E ainda, de acordo com a Harris Interactive, empresa de pesquisas norte-americana, cerca de 80% dos entrevistados considera a cidadania empresarial na compra de um produto e também nas decisões sobre investimentos. Portanto, praticar a sustentabilidade está ligado diretamente à reputação e à confiança de marca. Marcas são muito importantes, são consideradas no momento do consumo (Charter et al, 2004, p. 14). E, segundo Charter et al (2004), os benefícios de se envolver com o desenvolvimento sustentável não são só em curto prazo. Em curto prazo, ganha-se a apreciação dos consumidores, a melhoria da imagem corporativa. Porém, a médio e longo prazo, ganha-se a vantagem competitiva.

2.7 ECOEFICIÊNCIA E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS VERDES

Estudos de marketing sugerem que o sucesso de novos produtos depende do desenvolvimento de um produto exclusivo superior, ou seja, que tenha qualidade superior, novas características e maior valor de uso (Kotler e Armstrong, 2003, p. 239). Em geral, para criar novos produtos, uma empresa deve conhecer seus consumidores, mercado e concorrentes e, ao desenvolvê-los, que estes entreguem benefícios superiores aos clientes. Desta maneira, as empresas enfrentam um problema: a grande chance de serem malsucedidas. A solução está em um forte planejamento e no estabelecimento de um processo sistemático de desenvolvimento de novos produtos que levem em consideração a eficiência operacional e aspectos ambientais e sociais. Kotler (2003) lembra que as chances de sucesso são ainda muito maiores se o novo produto definir uma nova categoria, algo que mude os conceitos vigentes.

A maioria das publicações de marketing sugere que as empresas organizam seu processo de desenvolvimento de novos produtos segundo uma seqüência, que inicia com a geração de idéias, passando pelo teste do conceito, pelo desenvolvimento propriamente dito, pelo teste de mercado e terminando na comercialização. Porém, esta dissertação tratará especificamente da fase de fabricação do bem – do desenvolvimento propriamente dito, abordando como as empresas devem buscar ser eficientes, porém sem comprometer as gerações futuras, no que tange à escassez cada vez maior de recursos naturais e no que se refere à não gerar impactos ambientais, conceito amplamente difundido no contexto do desenvolvimento sustentável.

As páginas do Relatório Planeta Vivo (2002) e de outras publicações sobre sustentabilidade trazem a situação atual do planeta. Com a constatação de que a humanidade está usando 20% a mais de recursos do que a Terra é capaz de repor, o relatório também faz um alerta: se não aumentar a eficiência na produção de alimentos e bens de consumo, o que reduziria a demanda por recursos, poderá haver uma queda dramática na qualidade de vida e no produto da economia mundial, a partir de 2030. Segundo Camargo (2003), os recursos renováveis não têm poder para se autoproduzirem na velocidade exigida pela lógica do crescimento acelerado. Por outro lado, os ecossistemas não têm capacidade de absorver indefinidamente os detritos gerados pela sociedade industrial. Portanto, há a necessidade urgente de se adotar a ecoeficiência, conceito tratado por Holliday, Schmidheiny & Watts (2002) como uma estratégia gerencial, que combina desempenho ambiental e econômico. Possibilita processos de produção mais eficientes e a criação de melhores bens e serviços, uma das principais atividades do marketing, ao mesmo tempo em que reduz o uso de recursos, a geração de resíduos e a poluição ambiental ao longo de toda a cadeia de valor.

Todos os diversos organismos que compõem um ecossistema têm algo em comum: produzem detritos, assim como os seres humanos e as empresas. Mas, nos ecossistemas, o que é detrito para uma espécie é alimento para outra. Ou seja, a natureza está sempre reciclando. Para Almeida (2002) é o que devem então buscar as empresas, que querem ser sustentáveis: estabelecerem sistemas de produção cujo objetivo final e ideal é gerar resíduo zero. Assim também acredita o Conselho Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), que define a ecoeficiência como aquilo que se alcança mediante o fornecimento de bens e serviços, capazes de satisfazer as necessidades humanas e de contribuir para a qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduzem progressivamente os impactos ecológicos e o consumo de recursos, para níveis ao menos compatíveis com a estimada capacidade de carregamento da Terra (WBCSD, 2000 b). Thomas et al (2002) reforçam que investir no capital natural, ou seja, racionar os recursos existentes na natureza é essencial para a saúde humana e para a grande quantidade de pessoas pobres, que dependem desses para sua sobrevivência. Porém, para os autores, tão importante quanto a acumulação desses bens é seu uso de forma eficiente.

Os sete elementos da ecoeficiência são: redução de consumo de materiais com bens e serviços, redução do consumo de energia, redução de emissão de substâncias tóxicas,

intensificação da reciclagem de materiais, maximização do uso sustentável dos recursos renováveis, prolongamento da durabilidade dos produtos e agregação de valor aos bens e serviços, este que, segundo Kotler e Armstrong (2003), é um dos segredos do sucesso de um produto. Porém, segundo Holliday, Schmidheiny & Watts (2002), apesar da ecoeficiência dar certo para as empresas que a experimentam, ela não está sendo testada em escala que realmente faça a diferença na maneira como se conduz a maioria dos negócios hoje ou em ritmo que estanque os danos ao meio ambiente. E, o motivo disso, segundo Charter et al (2004), é a crença das empresas de que ser ecoeficiente aumenta os custos e eleva os preços finais para o consumidor. É justamente o contrário. Ser ecoeficiente significa produzir mais com menos recursos.

Produtos concebidos com base na regra de um projeto ecológico, com base na ecoeficiência, são às vezes mais baratos de produzir e usar. Holliday, Schmidheiny & Watts (2002) apontam que eles tendem a ser menores e mais simples. Envolvem menos variedade de materiais e são mais fáceis de desmontar para a reciclagem. Proporcionam maior funcionalidade, oferecem valor aos usuários ao mesmo tempo em que é menor o impacto do seu uso sobre o meio ambiente. Os autores defendem lembrando que, além disso, o monitoramento e a divulgação de informações sobre a ecoeficiência às audiências externas são maneiras de transmitir elementos críticos do avanço da empresa na área de desenvolvimento sustentável. Almeida (2002) corrobora afirmando que a ecoeficiência encoraja as empresas de qualquer setor, porte ou localização geográfica a se tornarem mais competitivas e inovadoras. E, para isso, basta mudar a cultura empresarial, como recomenda o WBCSD em suas diretrizes para a sustentabilidade. Basta a alta administração adotar a visão ecoeficiente na visão dos negócios e traduzi-la em formas de ação.

Atualmente, são poucas as empresas a adotarem o conceito e é importante que os governos percebam que eles precisam ajudar a criar esta demanda. Holliday, Schmidheiny & Watts (2002) lembram que o fortalecimento das instituições governamentais e das associações empresariais, a promulgação de regulamentos, o aumento da disponibilidade dos processos de certificação e dos sistemas de gestão ambiental, e reforço da educação e do treinamento e o desenvolvimento de mais projetos para efeitos de demonstração ajudarão a desenvolver o mercado para a ecoeficiência. Além disso, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) aponta a inovação como principal vetor para a intensificação da ecoeficiência.

“A maneira mais eficaz de estimular a ecoeficiência é por meio da intensificação da competição, de prêmios por altos níveis de produtividade dos recursos, de incentivos regulamentares, de processos eficazes de disseminação das melhores práticas e da existência de um clima favorável à inovação”.

Apostar na inovação é mais seguro do que na mesmice e a inovação deve ser convertida em capacidade (Kotler, 2003, p. 98). De fato, a inovação é tema crítico e principalmente no contexto da sustentabilidade, pois esta exige novos bens e serviços que consumam menos recursos naturais, que gerem menos poluição e resíduo e que sejam acessíveis aos pobres. Além disso, segundo Holliday, Schmidheiny & Watts (2002), em face do imperativo da transparência, as inovações radicais, especialmente as que afetam necessidades humanas básicas, não podem mais brotar de uma hora para outra da sede corporativa. Devem ser desenvolvidas com a participação e adesão de todas as partes interessadas no negócio. A inovação possibilita que as empresas criem riqueza mediante processos que reflitam as novas preocupações e valores do mundo e quem traduz esses valores em soluções para o mercado é o marketing. Por isso, seu papel é ir além da divulgação dos projetos sócio-ambientais.

Mas como encorajar as empresas a desenvolverem produtos que utilizem menos recursos, que gerem resíduo zero e que possam ser reciclados? Charter et al (2004) apontam para a vantagem competitiva que as corporações terão ao obter diferenciação do produto por sua performance social e ambiental. A vantagem também poderá ser alcançada através da redução de custos, das inovações em processos, reduzindo materiais e energia, a poluição e o lixo gerado desta produção. Os autores indicam como caminho inicial a separação de um percentual do orçamento para alocar especificamente no desenvolvimento, na criação de projetos pilotos de produtos e serviços sustentáveis, assim como na modificação de produtos já existentes. A empresa também pode estimular empregados a contribuírem com idéias de soluções sustentáveis, aplicando incentivos extras, apoiando a inovação e a criatividade (Charter et al, 2004, p. 21). Além disso, segundo Wise (1997), sob o ponto de vista do marketing, será preciso desenvolver novo plano de negócios, novos processos produtivos, nova linha de produtos e novos planos de marketing. Enfim, buscar a ecoeficiência é, portanto, chegar uma nova cultura, que não termina com a produção e depois disposição para o consumo do produto. Buscar a ecoeficiência é procurar entender que destino final do bem, depois de consumido, também é de responsabilidade da empresa, criando um novo ciclo de vida do produto.

2.8 ESTRATÉGIA DE CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE

As empresas precisam ser eficientes no desenvolvimento e gerenciamento de novos produtos e cada bem ou serviço percorre algo parecido com um ciclo de vida. Nasce, passa por diversas fases e, mais cedo ou mais tarde, morre quando aparecem produtos/serviços novos, que atendam melhor às necessidades do consumidor (Kotler e Armstrong, 2003, p. 238). Importante ferramenta para a ecoeficiência, a análise deste ciclo de vida do produto faz-se necessária no novo contexto da sustentabilidade, uma vez que é através desta avaliação que todos os impactos ambientais (consumo de energia e de recursos, poluição e efeitos sobre a biodiversidade) são determinados do início ao fim ou em qualquer parte do processo (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002, p. 122).

Na visão tradicional do marketing, o ciclo de vida do produto apresenta cinco estágios distintos: o desenvolvimento do produto, quando a empresa descobre e desenvolve um novo bem e quando as vendas são iguais a zero e os custos de investimento aumentam; a introdução, período de baixo crescimento das vendas, já que o produto está sendo introduzido no mercado; o crescimento, período de rápida aceitação pelo mercado e fase de crescimento dos lucros; a maturidade, período de redução no crescimento das vendas, porém o nível de lucros se estabiliza ou declina devido a maiores desembolsos de marketing, destinados a defender o produto da concorrência, quando este já conseguiu a aceitação dos compradores potenciais; e finalmente o declínio, período em que as vendas diminuem e os lucros decrescem. Porém, segundo Charter et al (2004), esta é uma visão econômica da evolução do produto, baseada em volume de vendas. É preciso que o marketing considere este ciclo levando em conta outras questões, como os impactos sociais e ambientais deste produto ao longo do tempo. Ciclo de vida, no contexto da sustentabilidade, deve ser usado para avaliar os impactos do bem produzido, do berço ao túmulo, ou seja, desde a extração, à manufatura, passando pelo transporte, o uso até a disposição final. Para Almeida (2002), fechar o ciclo, estender a responsabilidade da empresa por toda a cadeia, garante à empresa que assim procede a segurança de administrar totalmente seu produto ou serviço, garantindo que ele não trará problemas ao planeta.

Técnica para avaliação dos impactos ambientais de um produto do berço ao túmulo, a Análise do Ciclo de Vida (AVC) vem como sugestão do Almeida (2002) para que as empresas

avaliem os estragos ao meio ambiente ao desenvolver um produto, desde o projeto (o design) até a disposição final do que restou dele após consumido, passando pela obtenção das matérias primas e insumos na natureza, a fabricação, a embalagem, o transporte, a utilização, a reutilização e a reciclagem/recuperação (Almeida, 2002, p. 115). Nascida na Europa nos anos 80, a partir de pressões de ambientalistas que consideravam necessário exigir das indústrias cuidados ambientais não apenas nas etapas de produção mas também nas etapas associadas ao consumo de seus produtos, a AVC ajuda a esclarecer controvérsias ambientais e gera novas idéias para manter a funcionalidade do produto com impacto ambiental reduzido. Diferente do conceito tradicional do marketing, que induz a empresa a desenvolver sempre novos produtos para substituir rapidamente os já lançados, a AVC permite incorporar, desde o começo, o prolongamento da durabilidade e a destinação final dos produtos depois de terminada sua utilidade funcional.

Ao utilizar a AVC como técnica para o desenvolvimento de novos produtos, a empresa juntamente com o marketing deve levar em conta que é preciso mudar também a forma de comunicar-se com os consumidores. Mesmo a estratégia de comunicação deve considerar questões ambientais, como a disposição final dos produtos, depois de consumidos. É de responsabilidade principalmente das empresas direcionar os clientes para que ajam de forma a não poluírem ainda mais o ambiente.

2.9 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Como citado no início deste capítulo, para marketing responder à nova realidade da sustentabilidade, é preciso responder a algumas questões, dentre elas se as estratégias de comunicação da empresa dão ênfase a considerações sociais e ambientais e se refletem ações concretas nesse sentido. Consumidores, grupos organizados e a mídia formam a audiência crítica de uma organização. Se a comunicação é imprecisa, se é ousada ou não tem sentido com o produto ou com o que a empresa tem demonstrado, há riscos na percepção do cliente. Por isso, a empresa precisa desenvolver uma abordagem de comunicação integrada de aspectos ambientais específicos da organização e do produto e é importante que a comunicação e seu mix – ou seja, a propaganda, a venda pessoal, a promoção e as relações públicas - estejam afinadas com as ações da companhia (Charter et al, 2004, p. 26).

Entre as habilidades mais importantes em marketing está a comunicação. Os trajés do pessoal de vendas comunicam, o catálogo de preços comunica e os escritórios da empresa comunicam. Isso explica o interesse crescente por comunicações integradas de marketing (Kotler, 2003, p. 30). Por várias décadas, empresas de todo o mundo aperfeiçoaram a arte do marketing de massa, ou seja, comunicar e vender produtos altamente padronizados para um grande número de consumidores. No entanto, segundo Kotler e Armstrong (2003), à medida que avançamos no século XXI, os gerentes enfrentam mudanças na realidade da comunicação e, cada vez mais, caminhos têm sido criados para que a comunicação possa alcançar segmentos menores de clientes, com mensagens personalizadas e que reflitam valores e a cultura organizacional. Isto corresponde a utilização de mais canais e ferramentas de comunicação e propõe um problema: as mensagens transmitidas tornam-se parte de uma única mensagem sobre a empresa e mensagens conflitantes podem produzir como resultado imagens confusas de empresas e de suas marcas. Daí a importância de se adotar a comunicação de marketing integrada principalmente às ações sociais e ambientais da companhia.

Muito frequentemente, as empresas fracassam na integração de seus vários canais de comunicação, pois precisam harmonizar um conjunto consistente de impressões geradas por seu pessoal, instalações e ações, que transmita aos vários públicos o significado e a promessa da marca organizacional (Kotler, 2003, p. 30). O objetivo da comunicação é estimular as pessoas a tomar consciência dos vários produtos e serviços da empresa, interessando-se por eles e comprando-os. Segundo Maignan & Ferrell (2004), estudiosos vêm demonstrando que as pessoas se interessam pelos produtos de uma organização, quando percebem que os atributos desta convergem com os seus individuais. Portanto, a responsabilidade social e ambiental corporativa emerge como um potente instrumento de aproximar clientes e outras partes interessadas. E, para Almeida (2002), não basta se declarar ecoeficiente e socialmente responsável. É preciso provar. Para isso, a empresa deve adotar indicadores, medi-los e apresentá-los em relatórios destinados aos tomadores de decisão e às partes interessadas no negócio. Holliday, Schmidheiny & Watts (2002) reforçam afirmando que, cada vez mais, o que as empresas representam é quase tão importante quanto o que vendem.

A identificação dos grupos de interesse depende das iniciativas de comunicação da organização sobre responsabilidade ambiental e social. Para Maignan & Ferrell (2004), existem três abordagens que intensificam a identificação das partes interessadas: incluir

imagens de responsabilidade ambiental e social nas comunicações; compartilhar com elas alguma necessidade específica ou saída desejada; e estimular a interação acerca das atividades de desenvolvimento sustentável da empresa. E os instrumentos para isso podem ser as promoções, os discursos públicos, os jornais empresariais, as mensagens corporativas, enfim elementos que possam espelhar a imagem da empresa cidadã.

Ao elaborar o mix de comunicação, a empresa deve estar consciente do grande volume de questões legais e éticas que cerca as comunicações de marketing. A maioria das empresas se empenha em comunicar-se aberta e honestamente com consumidores e demais partes interessadas. Mesmo assim, podem ocorrer abusos (Kotler e Armstrong, 2003, p. 379). Porém, para Holliday, Schmidheiny & Watts (2002), em um mundo globalizado e transparente, o gerenciamento da reputação da empresa torna-se elemento central da gestão corporativa. Para ser socialmente e ambientalmente responsável, a empresa deve manter um diálogo aberto, transparente e constante com os que têm interesse ou participação no destino dos negócios. E não se pode manter diálogos duradouros com todos esses grupos e, ao mesmo tempo, preservar com êxito certos segredos. A transparência torna difíceis a negligência ambiental e a indiferença social. Portanto, transparência é tema crucial para as empresas movidas pela sustentabilidade.

2.9.1 Relações Públicas

Outras importantes ferramentas de comunicação, principalmente em tempos de desenvolvimento sustentável, são as relações públicas, ou seja, o desenvolvimento de bons relacionamentos com os diversos públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma boa imagem corporativa, impedindo ou revertendo a disseminação de boatos, histórias e eventos desfavoráveis (Kotler e Armstrong, 2003, p. 404). As relações públicas podem causar grande impacto sobre a conscientização dos grupos que afetam e são afetados pela organização, o que ajuda na orientação para as questões da sustentabilidade. Mas suas práticas têm que ser cautelosas. Para Charter et al (2004) elas podem ser questionadas em relação à motivação para sua realização. Por isso, precisam assegurar que a responsabilidade social e ambiental corporativa e a sustentabilidade são realmente importantes para a organização e que a imagem que está sendo passada traduz a realidade.

2.10 RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL E A ÉTICA DO MARKETING

Filosofia que prega a satisfação para o cliente e ganhos mútuos, o marketing é uma prática de empresas responsáveis que, ao descobrirem as necessidades de consumidores, respondem de forma honesta com produtos certos, preços que lhes oferecem um bom valor e lucro para o fabricante (Kotler e Armstrong, 2003, p. 535). Contudo, nem todas as empresas seguem o conceito do marketing e algumas delas utilizam práticas de marketing questionáveis, que afetam fortemente a sociedade. Vendas sob pressão, produtos de qualidade inferior ou perigosos, obsolescência planejada (fazer com que os produtos fiquem obsoletos antes de haver real necessidade), falsas necessidades e excesso de materialismo são algumas das ações de empresas, cujo marketing não está contextualizado na nova era da sustentabilidade.

Recentemente, novos conceitos de marketing emergiram com foco nos impactos sociais e ambientais, o que fizeram surgir vertentes como o marketing ecológico, o marketing verde, o marketing sustentável e o marketing social. Segundo Charter et al (2004), o marketing ecológico é o estudo dos aspectos negativos e positivos das atividades de marketing relacionadas com redução de poluição e esgotamento de recursos naturais. Visto como um processo, o marketing verde identifica, antecipa e satisfaz as necessidades das partes interessadas, por uma recompensa razoável, que não afeta o bom andamento do ambiente natural e humano, refletindo mudanças nos tradicionais padrões de consumo, usando critérios éticos e ambientais na decisão de compra. Já o marketing sustentável, é o próximo passo natural, que dá ênfase ao progresso em direção ao uma maior sustentabilidade. É um conceito cujo foco é a criação, a produção e a distribuição de soluções sustentáveis com superior valor para a satisfação contínua dos grupos de interesse. Finalmente, marketing social engloba esforços para mudar o comportamento público para direções que sejam consideradas desejáveis. Pressupõe a aplicação de técnicas para aumentar a adoção de idéias e causas que tenham um alto índice de consenso (Kotler, 2005, p. 150).

Independente desses novos conceitos, toda empresa deve pensar em duas questões: sua ética empresarial, que diz respeito ao comportamento interno da organização e na sua responsabilidade social, ou seja, suas contribuições com causas sociais que valham a pena. Escândalos com empresas como a Enron, a World Com, a Nike, prejudicaram sua reputação e criaram uma desconfiança pública em relação a grandes empresas. Há uma sensação de que muitas delas não são éticas e, diante disso, é cada vez maior a pressão de se estabelecer

padrões mais elevados de comportamento empresarial. Portanto, mais do que declararem responsabilidade social e ambiental, as empresas devem agir, pois serão julgadas mais por suas ações que declarações (Kotler, 2005, p. 148). Essa é a visão que o marketing do século XXI deve ter.

Empresas com consciência social e ambiental enfrentam muitos dilemas morais. Nem todos os administradores possuem sensibilidade moral aguçada, por isso Kotler e Armstrong (2003) sugerem que as organizações desenvolvam políticas de ética de marketing. Diretrizes gerais que todos devem seguir, abrangendo as relações com distribuidores, os padrões de propaganda, o serviço de atendimento ao cliente, a determinação de preços, o desenvolvimento de produtos e os padrões éticos gerais. Para Maignan & Ferrell (2004), profissionais de marketing vêm discutindo a importância desses códigos de conduta. Mas não basta só discutir. É preciso agir em conformidade com as novas questões e essas práticas não devem somente estimular iniciativas de filantropia, de proteção ambiental ou de amizade com funcionários. Elas devem ser um compromisso apontado nos valores e reproduzido nas práticas de negócio e nas diversas contribuições do marketing.

2.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada princípio do marketing, abordado neste referencial teórico e contextualizado nas questões do desenvolvimento sustentável convergiu na idéia simples de que os conceitos e caminhos adotados até então – e não somente na área de marketing, mas na empresa como um todo – não devem mais ser perseguidos. Apesar de muito fáceis de serem compreendidas, as novas formas de se planejar marketing, definir estratégia, de reconhecer novos públicos de interesse da organização, de desenvolver bens e serviços de forma a racionalizar recursos e diminuir impactos ambientais e de comunicar marca e imagem corporativa não são levadas à prática. Esta percepção, concluída a partir da revisão bibliográfica será levada à prova como hipótese da pesquisa de campo abordada nos próximos capítulos. A partir do estudo de caso em empresas brasileiras, será possível concluir sobre a participação do marketing na orientação para o desenvolvimento sustentável.

Pretende-se, com a fase de campo, comprovar que os profissionais de marketing continuam preocupados em atrair e reter audiência para reverter em receita sem inovar. Inovam na forma, mas não no conceito. Não conhecem como ou talvez não acreditem que, por atuarem

no estratégico, devem contribuir de forma ampla na orientação para o desenvolvimento sustentável. E parte da culpa também é dedicada a alta liderança, que subestima a contribuição do marketing, levando-o a agir e medindo seu desempenho a partir de quantos novos clientes foram adquiridos ou o quanto de lucro imediato as iniciativas trouxeram.

Pensar em sustentabilidade é fazer planos de médio e longo prazo, assim como permitir ao marketing realizar projetos duradouros. Ensinar novos hábitos de consumo, comprometer clientes na preocupação do descarte final dos produtos não é tarefa para poucos anos. Os acionistas já perceberam isso, vide o imenso sucesso do Índice Dow Jones de Sustentabilidade. Só resta às empresas se abrirem na prática para esta nova realidade.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo tem por objetivo mostrar a importância da pesquisa na exploração das questões de administração e também da importância da escolha da forma de se pesquisar e como o método desta dissertação foi determinado. A revisão bibliográfica apontou os vários momentos em que o marketing pode contribuir com a orientação das empresas para o desenvolvimento sustentável. Há a necessidade de se medir na prática como e por que esta contribuição se dá em empresas brasileiras.

3.2 A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

Durante as últimas duas décadas, mudanças significativas surgiram no ambiente empresarial. Este teve que desenvolver respostas a novas políticas comerciais, a mercados protegidos, às inovações contínuas e, principalmente, ao crescimento acelerado da tecnologia e das comunicações globais. A tendência em direção à complexidade aumentou o risco associado às decisões e à gestão, destacando ainda mais a importância de se ter uma base de informações sólida para a tomada de decisão. Segundo Cooper e Schindler (2003), três fatores estimulam o interesse em uma abordagem científica na tomada de decisão: a necessidade crescente que os gestores e administradores têm de mais e melhores informações; a disponibilidade de técnicas e ferramentas mais avançadas para atender a essa necessidade; e a sobrecarga de informações resultante, caso não se empregue disciplina no processo. Assim como na ciência, que normalmente começa com problemas pragmáticos da vida real, na administração, a pesquisa começa na definição de um problema e prevalece na sua solução (Cooper e Schindler, 2003, p. 32).

Mais do que apenas procurar a verdade, pesquisar é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. Segundo Marconi e Lakatos (2001), a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Para Cooper e Schindler (2003), uma boa pesquisa gera dados confiáveis e segue os padrões do método científico cujas características são: ter um propósito claramente definido; ter um processo de pesquisa detalhado e um planejamento

completo; ter altos padrões éticos aplicados; ter limitações reveladas francamente; ter análise adequada às necessidades do tomador de decisão; e finalmente ter resultados apresentados de forma não ambígua e conclusões justificadas.

3.3 CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA

A escolha de um método de pesquisa deve considerar alguns critérios, entre eles a adequação aos objetivos da pesquisa, validade e confiabilidade (Corrêa, 1994). Segundo Yin (2001), em geral, o método do Estudo de Caso representa a estratégia preferida do pesquisador quando este coloca questões do tipo “como” e “por que”, ou seja, quando se tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Portanto, o Estudo de Caso, que é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa, é o método escolhido para esta pesquisa, já que se deseja conhecer como o marketing contribui para o direcionamento organizacional para o Desenvolvimento Sustentável e que este objeto envolve variáveis com razoável grau de subjetividade, como a influência da cultura organizacional para o assunto em questão, o nível de conhecimento dos profissionais de marketing no conceito de sustentabilidade e o entendimento da empresa sobre a necessidade de envolver o marketing nesta abordagem.

Ainda sobre a escolha do método, questões do tipo “como” e “por que” são explanatórias, ou seja, lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências. Se o objeto desta pesquisa é saber como o marketing contribui com a responsabilidade social e ambiental corporativa, é necessário realizar uma observação direta e sistemática – técnica da qual o Estudo de Caso se utiliza - com empresas que estejam direcionadas para a sustentabilidade. Finalmente, segundo Yin (2001), o diferenciador do Estudo de Caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações. Sendo assim, o método está ainda mais adequado ao objetivo desta pesquisa.

3.3.1 Validade e Confiabilidade

Segundo Yin (2001), quatro testes vêm sendo comumente utilizados para determinar a qualidade de qualquer pesquisa empírica: a validade do constructo, a validade interna, a

validade externa e a confiabilidade. Uma vez que o Estudo de Caso representa uma pesquisa empírica, esses mesmos testes ou alguns deles são importantes para esta pesquisa.

O teste de validade do constructo significa estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo, ou seja, não utilizar julgamentos subjetivos para coletar os dados (Yin, 2001, p. 56). O de validade interna significa estabelecer uma relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levem a outras condições. O teste de validade externa corresponde à característica de generalização, ou seja, os resultados encontrados na pesquisa podem ser estendidos ou generalizados além dos limites da amostra estudada. Por fim, o teste da confiabilidade serve para minimizar os erros e as visões tendenciosas de um estudo (Yin, 2001, p. 60). Sendo assim, os estudos de casos desta dissertação são providos de validade do constructo e de confiabilidade. Os testes de validade interna e externa não são aplicáveis aos estudos apresentados, pois não há preocupação em se fazer proposições causais nem de se generalizar os resultados encontrados.

3.4 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA E DO NÚMERO DE CASOS

Esta pesquisa tem um caráter exploratório e busca-se o maior entendimento da gestão de marketing no contexto da sustentabilidade. O objetivo é conhecer como o marketing contribui com o direcionamento corporativo para o Desenvolvimento Sustentável. Não serão enumeradas a frequência dos eventos nem apresentadas as relações entre variáveis, já que a pesquisa não pretende prover resultados que caracterizem genericamente a gestão de marketing no contexto da sustentabilidade dos segmentos industriais estudados. Portanto, é desaconselhável a utilização do método de pesquisa por investigação. Já a impossibilidade de se criar um experimento que simule as condições reais em que ocorre a gestão de marketing no contexto da sustentabilidade inviabiliza o método de pesquisa experimental e, considerando que o pesquisador não fará intervenções no processo, também se exclui aqui o método de pesquisa ativa.

Sendo assim, conclui-se que entre os métodos de pesquisa o mais adequado é mesmo o Estudo de Caso, por envolver questões mais exploratórias, ou seja, questões do tipo “como” e “por que” (Yin, 2001, p. 26). Quando o Estudo de Caso contém mais de um caso único, o projeto de pesquisa é de casos múltiplos, o que segundo Yin (2001) tem a vantagem de seus resultados serem considerados mais convincentes. Desta forma, com o objetivo de enriquecer

o trabalho, mais de uma empresa será investigada. Serão ao todo nove organizações entrevistadas.

Ao optar pelos casos múltiplos, estes devem ser considerados como se consideraria experimentos múltiplos, seguindo a lógica da replicação, ou seja, se forem obtidos resultados semelhantes a partir de três casos, terá ocorrido uma replicação (Yin, 2001, p. 68).

3.5 O PROCESSO DE PESQUISA

Seguindo as características do método científico, a pesquisa apresentada nesta dissertação tem o objetivo de conhecer como o marketing contribui com a organização em sua orientação para o Desenvolvimento Sustentável. A Figura 3.1 modela a seqüência do processo e planejamento de pesquisa adotados neste trabalho, ambos iniciados com a definição do problema, ou seja, o número crescente de empresas utilizando o marketing e suas ferramentas somente para divulgar projetos de responsabilidade social e ambiental.

Uma vez definida a situação problema, estipulou-se então os objetivos gerais e específicos da pesquisa. Neste momento, impôs-se limites aos objetivos propostos a fim de delimitar o objeto de pesquisa e iniciou-se o processo de revisão bibliográfica. A construção da revisão bibliográfica foi conduzida em paralelo com a fase de planejamento, definição da metodologia, do modelo e das técnicas de pesquisa. Segundo Cooper e Schindler (2003), a disponibilidade de técnica é um fator importante para determinar como a pesquisa será feita ou se um determinado estudo pode ser realizado.

Durante o planejamento de pesquisa, procurou-se conhecer aspectos práticos de seleção e tamanho de amostras e ainda procedimentos de execução, compilação e análise de dados de pesquisa de campo. Feito isso, iniciou-se a confecção da primeira versão do instrumento de pesquisa, elaborado com base na revisão bibliográfica e em parte dos objetivos da pesquisa. Identificadas algumas oportunidades de melhorias e implementadas na versão original, chegou-se à versão final do instrumento.

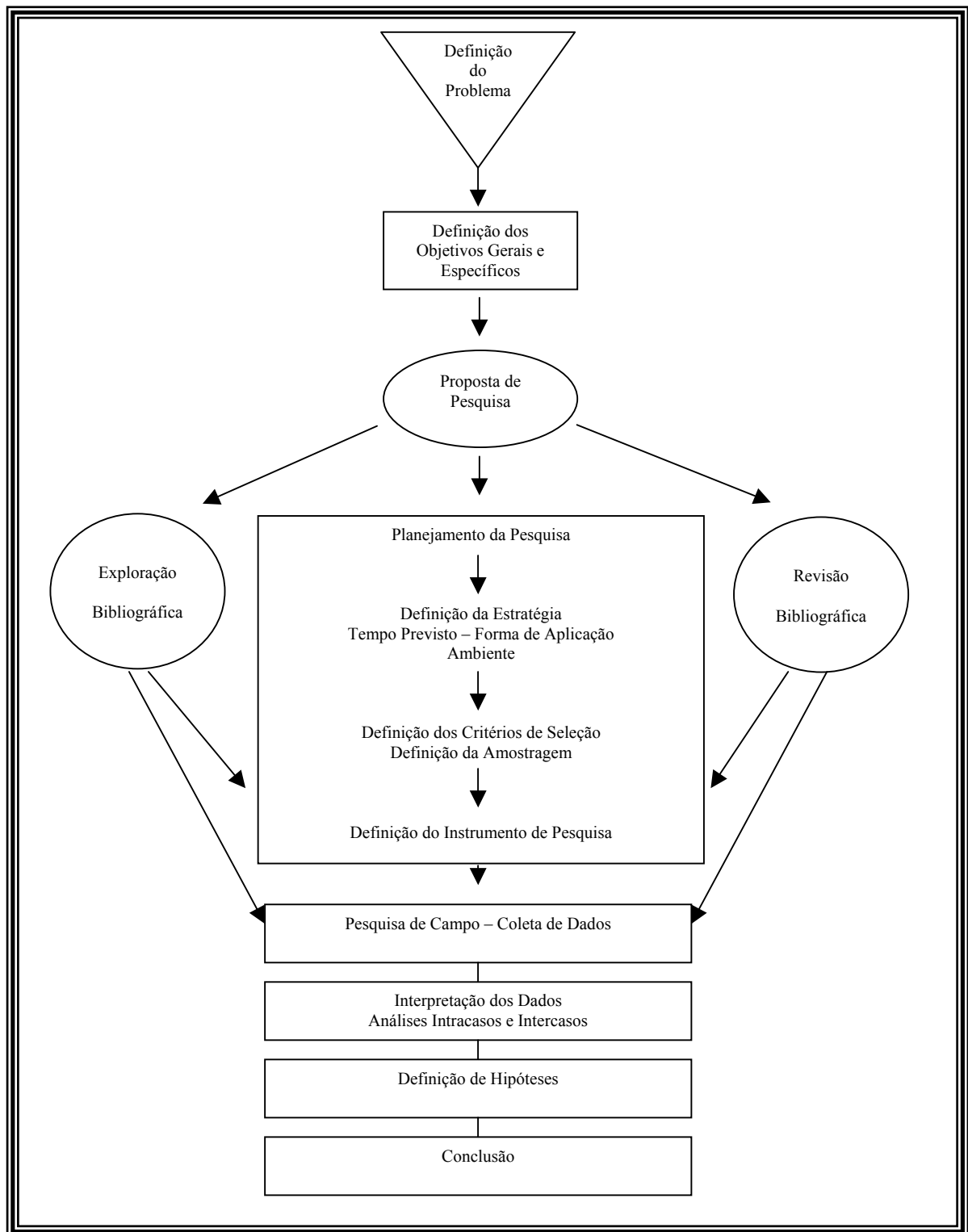


Figura 3.1 – O Processo de Pesquisa.

3.6 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a execução da pesquisa, utilizou-se um instrumento que tem por objetivo aumentar a confiabilidade e a consistência da avaliação dos dados coletados. O instrumento está dividido em sete partes, que serão detalhadas no próximo capítulo. Na primeira parte, estão os dados das empresas entrevistadas, além de uma breve descrição dos objetivos e das principais questões abordadas no questionário.

A parte II traz questões introdutórias sobre o conceito de Desenvolvimento Sustentável, o entendimento do gestor sobre o tema e questões que determinam de que forma o conceito é abordado, se no campo estratégico, tático ou operacional. A parte III explora, a partir de perguntas abertas, qual o papel do marketing no Desenvolvimento Sustentável, na visão do gestor e como o marketing contribui com a orientação organizacional para a sustentabilidade.

Com questões que aferem se o marketing contribui efetivamente para a orientação para o Desenvolvimento Sustentável, a parte IV começa a identificar se o marketing desempenha de fato o papel destacado pelo gestor. As partes V e VI abordam a política de comunicação da empresa com os grupos de interesse e quais as ferramentas de comunicação mais utilizadas pelo gestor, possibilitando ou não a confirmação das questões de pesquisa citadas nesta dissertação.

Por fim, vem a parte VII, voltada exclusivamente para indústrias de bens de consumo, para que estas indiquem se a orientação para o Desenvolvimento Sustentável está presente na fabricação dos bens e se já se preocupam com a fase final de disposição dos resíduos e do produto.

3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O método de pesquisa adotado permitiu uma avaliação apurada e, a partir de diversas fontes de informações, o alcance da resposta às questões propostas no trabalho. A seleção de mais de um estudo de caso também permitiu aplicar a análise intercasos, trazendo comparações que auxiliaram na busca pela confiabilidade dos dados e de conclusões importantes para a dissertação.

4 MODELO PROPOSTO

4.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda os procedimentos de seleção e tamanho da amostra e ainda os procedimentos de execução, compilação, apresentação e análise dos dados da pesquisa de campo.

4.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E TAMANHO DA AMOSTRA

Desaconselhada para a condução desta pesquisa, a seleção aleatória não foi o critério utilizado para a escolha das empresas entrevistadas. Ao levar em consideração que 42 empresas foram contatadas e somente 10 responderam ao questionário – daí a opção pelo método do Estudo de Caso -, trata-se de uma amostra não-probabilística, não permitindo a utilização de tratamento estatístico (Marconi e Lakatos, 2001, p. 108). Porém, os critérios de seleção da amostra investigada foram:

- ❑ Empresas de grande porte*;
- ❑ Empresas do setor de indústrias ou de serviços;
- ❑ Empresas de capital nacional ou estrangeiro, porém que possuam matriz ou unidade de negócio atuante e produtivo no país, há mais de 5 anos;
- ❑ Empresas que tenham orientação para o Desenvolvimento Sustentável, divulgado e documentado em relatórios ou em página da Internet.

Segundo Eisenhardt (1989), o número de casos não deve ser definido no início da pesquisa e sim quando se alcançar a saturação teórica, ou seja, o ponto no qual o incremento de aprendizagem é mínimo, pois os pesquisadores estarão observando fenômenos já vistos anteriormente. Porém, dada a escassez de tempo, recursos financeiros e a dificuldade de acesso às informações necessárias, o tamanho da amostra foi definido em 9, já que o número ideal de casos estudados, segundo Eisenhardt (1989), é entre 4 e 10. Os dados fornecidos pela décima empresa investigada não foram suficientes para sua utilização na pesquisa.

* O critério adotado para classificação das empresas de grande porte foi o de número de funcionários, em que; até 20 empregados, micro empresa; entre 21 e 99 empregados, de pequeno porte; entre 100 e 499 empregados, de médio porte; de 500 empregados em diante, empresa de grande porte.

Yin (2001) sugere que se realize um estudo de caso piloto, levando-se em consideração aspectos relevantes como a situação geográfica do caso a ser estudado, a fácil acessibilidade às informações necessárias e a quantidade de documentação acessível. Para o autor, o piloto auxilia os pesquisadores na hora de aprimorar os planos para a coleta de dados tanto em relação ao conteúdo quanto aos procedimentos que devem ser seguidos. Para Marconi e Lakatos (2001) o piloto é importante para testar o instrumento de coleta de dados, mas os elementos nele entrevistados não poderão figurar na amostra final para evitar contaminação.

Porém, para Cooper e Schindler (2003), o piloto pode não ser feito quando o pesquisador tenta reduzir o tempo do projeto. Além disso, em populações muito pequenas ou aplicações especiais, os pilotos podem cansar os respondentes e não sensibiliza-los com o objetivo do estudo. Portanto, em virtude do tempo restrito, de não poder utilizar os elementos do piloto na amostra final - a amostragem conseguida já foi pequena -, neste trabalho, não há caso piloto. E, para facilitar a fase da coleta de dados e ter agilidade na aplicação do questionário, algumas organizações foram contatadas em parceria com a Diretoria Executiva da Organização Não Governamental Prónatura - entidade com sede no Rio e em Paris, que há 19 anos desenvolve projetos sócio-ambientais (vide anexo II) – que tinha as empresas como parceiras em algumas de suas atividades. A aplicação do questionário de pesquisa foi através de e-mail enviado aos gestores, após contato por telefone e contato pessoal feito pela Prónatura.

4.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Com o objetivo de não haver qualquer influência nas respostas das entrevistas e também para resguardar as empresas entrevistadas, optou-se por não divulgar o nome das companhias. Elas estão identificadas por números arábicos, de 1 a 9. As empresas foram selecionadas conforme critérios já relacionados no item 4.2.

4.4 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

4.4.1 Critérios para Elaboração do Instrumento de Pesquisa

Etapa importante para os estudos de casos múltiplos, o instrumento de pesquisa é o que Yin (2001) chama de protocolo para o estudo de caso. Para Yin, é desejável possuir um protocolo para o estudo de caso em qualquer circunstância, mas em um projeto de casos múltiplos é essencial, pois é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa. Apesar do instrumento apresentar-se como a principal ferramenta da fase de coleta de dados desta pesquisa, as informações extraídas para os estudos de casos não estarão restritas a ele. Outras fontes foram utilizadas como documentos, folhetos, página na Internet e relatórios publicados.

A elaboração da primeira versão do instrumento de pesquisa levou em consideração a forma como ele seria aplicado, ou seja, através de e-mail. Apesar de contemplar boa parte da teoria, não trazia todos os itens explorados no capítulo 2 desta dissertação, até para que não fosse longo nem cansativo. Porém, com a fase da exploração e revisão bibliográfica acontecendo em paralelo à confecção do protocolo, identificou-se melhorias que foram implementadas na segunda e versão final do instrumento. Nela, incluiu-se a parte VII sobre informações sobre a fabricação de bens e disposição final de resíduos e dos produtos. Também, na versão final do questionário, implementou-se uma forma de perguntas não abertas, optando-se pela metodologia de grau de concordância.

Método aplicado com o objetivo de padronizar a investigação e de facilitar na comparação de resultados e sua análise, o grau de concordância traz apontamentos de 1 a 3, com 1 para a avaliação de discordar inteiramente com a pergunta, 2 para concordar parcialmente com a pergunta e 3 para concordar inteiramente com a pergunta. Além do grau de concordância, aplicou-se questões cujas respostas eram limitadas a sim ou não e ainda três perguntas abertas, na parte II sobre o papel do profissional do marketing na sustentabilidade, na parte V, sobre canais de comunicação com as partes interessadas e ferramentas de comunicação mais apropriadas para a divulgação de práticas de responsabilidade social e ambiental corporativas. Na tabela 4.1, há a ligação da situação problema e dos objetivos apresentados no capítulo introdutório com premissas para a criação das perguntas do instrumento de pesquisa.

4.5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA – COLETA DE DADOS

Dificultada pela velocidade com que os fatos ocorrem e a natureza de restrição de tempo da observação, a coleta de dados é fase fundamental na realização da pesquisa. Segundo Cooper

e Schindler (2003), opiniões, preferências e atitudes variam de um ambiente para outro, de uma gestão para outra e com o passar do tempo, por isso a obtenção de dados é evasiva. Yin (2001) aponta seis principais fontes de dados para os estudos de casos, apesar destes se basearem em muitas outras fontes de evidências, que são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Como dados classificam sua veracidade pela proximidade com o fenômeno, nesta pesquisa, utilizou-se dados primários coletados a partir do instrumento de pesquisa e, para completar a pesquisa, dados secundários extraídos de relatórios, publicações, folhetos institucionais e informações apresentadas nos sites das empresas.

4.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Com o objetivo de reduzir os dados acumulados a um tamanho administrável, a análise dos dados, segundo Cooper e Schindler (2003), busca padrões e a aplicação de técnicas estatísticas. Porém, em estudos de casos, seguindo os passos apontados por Eisenhardt (1989) para uma análise dos dados de campo, a primeira etapa consiste de análises intracasos. Nela, faz-se um relato detalhado dos casos e identificam-se particularidades de cada caso, que podem facilitar o cruzamento de informações para a fase seguinte: a análise intercasos.

A fase de análise intracasos foi estruturada em seções, com o intuito de facilitar a apresentação. Segundo Cooper e Schindler (2003), as respostas - escalonadas em questionários e instrumentos - freqüentemente exigem um padrão, de forma que sejam apresentadas informações e não dados brutos. Buscando-se um padrão, na seção I, são apresentadas informações gerais das empresas e do gestor de marketing e/ou comunicação responsável pelas respostas do instrumento, além de informações sobre certificações ambientais e sociais que as empresas apresentam.

A seção II traz questões sobre o papel do profissional de marketing/comunicação na orientação corporativa para o desenvolvimento sustentável e, na seção III, a estratégia de marketing e as ferramentas utilizadas para apoiar o direcionamento para a sustentabilidade. Na seção IV, estão descritas a intensidade e a forma de comunicação com as partes interessadas e o quanto estas participam, influenciam e reagem às práticas de negócios. Por fim, na seção V, informa-se os objetivos da organização com sua orientação para o desenvolvimento sustentável. Ainda há a seção VI, apresentada somente para indústrias,

sobre ciclo de vida do produto e a seção VII para informações complementares e conclusões. Seguinte à etapa de análise intracazos, a etapa de análise intercasos busca identificar semelhanças e diferenças entre os estudos. Através de comparações entre aspectos previamente determinados, se consegue alcançar conclusões importantes para a pesquisa.

4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo proposto foi adequado aos objetivos da pesquisa. Ao selecionar empresas de grande porte e que atuam no Brasil, foi possível identificar como o marketing contribui na prática para a orientação para o DS no país. Pelas organizações entrevistadas atuarem em segmentos diferentes de mercado, permitiu-se não favorecer indústrias que já se encontram em etapas mais amadurecidas na orientação para a sustentabilidade, conferindo isenção na busca pelo objetivo geral da pesquisa.

Quanto ao instrumento utilizado na fase de campo, este apesar de extenso foi limitado para o alcance aos objetivos gerais. O tempo e recursos limitados e o canal utilizado para sua aplicação o restringiram, não permitindo assim perguntas abertas e a exploração maior do tema por fontes primárias, o que acabou sendo suprido pelas demais fontes de informação como internet, folhetos e jornais. Ao mesmo tempo, ao adotar padrões para, a partir do instrumento, fazer análises intra e intercasos, permitiu-se encontrar semelhanças e diferenças entre as empresas pesquisadas, ampliando a análise, chegando a importantes conclusões e confirmando claramente a situação problema apresentada no primeiro capítulo do trabalho.

Situação Problema	Objetivos		Premissas	Perguntas
Na orientação para o DS das empresas, o marketing vem sendo utilizado somente para divulgar projetos sócio ambientais.	Geral	O papel da gestão de marketing no contexto do DS	I - Conhecer a contribuição prática do marketing no DS	Todas
	Específicos	O conceito de desenvolvimento sustentável e a gestão de marketing;	II - Saber se o gestor de marketing entende o conceito, como pensa e como age	1.1; 1.2; 1.3; 3.1; 3.2
		A teoria, os princípios e a função do marketing na era da sustentabilidade;	III -Saber se o gestor, entendendo o conceito, sabe como contribuir na prática	2.1; 2.2;2.3
		O ambiente de marketing e a infraestrutura necessária para o DS;	Premissa III	2.3; 3.1; 3.2
		O comportamento de compra do consumidor no DS;	IV – Saber se a orientação para o DS traz reflexos e quais	5.6; 5.7;5.8
		Ecoeficiência e o Desenvolvimento de Produtos e Serviços “Verdes”;	V – Conhecer como as partes interessadas interferem nos processos. VI – Se a orientação para o DS melhorou os processos de negócios.	4.2; 5.1
		Ciclo de Vida de Produtos no contexto da sustentabilidade;	Premissa VI. VII – Como o marketing enxerga ciclo de vida de produto.	6.1; 6.2; 6.3; 6.4; 6.5
		Estratégia de Comunicação no desenvolvimento sustentável;	VIII – Saber se a propaganda é a ferramenta mais utilizada IX – Confirmar a situação problema	3.3; 4.1; 4.2;4.3; 5.2; 5.3
		Responsabilidade social e ambiental e a ética no Marketing;	Premissa I	2.3
		O papel e a contribuição do marketing na orientação para o DS em empresas brasileiras;	Premissa I	Todas
		Identificar o gap do papel do marketing no desenvolvimento sustentável.	Premissas I, II e III	Todas

Tabela 4.1 – Situação problema e objetivos desdobrados no instrumento de pesquisa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo, objetiva-se apresentar a partir de análise intracasos e intercasos as informações coletadas na fase da pesquisa de campo. A análise intracaso está dividida em seções, distribuídas conforme detalhamento no item 4.6 deste trabalho, de forma a facilitar a disposição dos dados coletados. Já na etapa de análise intercasos, procurou-se encontrar semelhanças e diferenças nas práticas das empresas, alcançando os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

5.2 ESTUDO DE CASO – EMPRESA 1

5.2.1 Seção I – Dados Gerais

Dados Gerais da Empresa	
Ramo: Serviços	Segmento: Distribuição de Energia
Origem: Multinacional Espanhola	Nº Funcionários: 1.408
Atua em segmento com forte legislação restritiva: ☒ Sim ☐ Não	
Possui ISO 14000: ☐ Sim ☒ Não	Possui SA 8000: ☐ Sim ☒ Não
Dados do Gestor	
Cargo: Gerente	
É responsável pelo assunto Desenvolvimento Sustentável na organização: ☒ Sim ☐ Não	

5.2.2 Seção II – Papel do Profissional de Marketing

O gestor da empresa 1 é o responsável pelo assunto Desenvolvimento Sustentável na organização, conhece plenamente o conceito e concorda como a empresa o conduz e traduz suas ações no campo estratégico. Para este gestor, o marketing deve fazer parte da orientação corporativa para o Desenvolvimento Sustentável e a intensidade de sua contribuição deve ser alta, mas não apontou de que forma.

5.2.3 Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas

Na estratégia de marketing da empresa 1, estão presentes os conceitos de sustentabilidade e o marketing contribui na prática com a orientação da empresa para o Desenvolvimento Sustentável. Para a empresa 1, a assessoria de imprensa, a Internet e os Balanços Sociais são as ferramentas mais apropriadas para divulgar as práticas de responsabilidade social (RS) e ambiental (RA) corporativa.

5.2.4 Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação com as Partes Interessadas

Abaixo, a intensidade de comunicação da empresa 1 com as partes interessadas no negócio da organização e as ferramentas e canais mais utilizados para esta comunicação:

Grupo	Intensidade da Comunicação	Ferramentas e Canais
Empregados	■ Alta □ Média □ Baixa	Boletins impressos e digitais, jornal-mural, cartazes, intranet, palestras, eventos, assessoria de imprensa, relatórios, caixa postal.
Clientes	■ Alta □ Média □ Baixa	Marketing direto, Internet, campanhas promocionais, campanhas publicitárias, call-center, eventos, caixa postal.
Fornecedores	□ Alta ■ Média □ Baixa	Internet, e-mail marketing, eventos, palestras, caixa postal.
Acionistas	□ Alta ■ Média □ Baixa	Relatórios mensais, reuniões, balanços sociais e financeiros.
Órgãos Reguladores	□ Alta ■ Média □ Baixa	Relatórios.
ONGs	□ Alta ■ Média □ Baixa	Campanhas promocionais, eventos.
Comunidade	■ Alta □ Média □ Baixa	Eventos, assessoria de imprensa e folhetos.

A empresa 1 possui canais para se comunicar com todos os grupos de interesse, porém não os divulga amplamente. A empresa 1 possui descritos em seu código de ética e conduta o compromisso com a transparência e clareza de sua comunicação e também o compromisso com a intensificação dos canais de diálogo com as partes interessadas, porém com exceção da Internet, do call center e da caixa postal para denúncias de situações irregulares, a maioria de seus canais de comunicação não é interativa, ou seja, não permite a manifestação das partes interessadas. O canal de comunicação mais direcionado para isso – a caixa postal para apontamento de situações irregulares – permite que as partes interessadas realizem somente denúncias. A empresa 1 diz estar totalmente alinhada com as necessidades das partes interessadas e que estas têm reagido bem às práticas de RS e RA.

5.2.5 Seção V – Objetivos da Organização com o DS

Para a empresa 1, se ela não adotasse práticas de RS e RA, só teria problemas a médio e longo prazos. Porém, para ela, as práticas realizadas hoje vêm melhorando muito a imagem corporativa.

5.2.6 Seção VI – Ciclo de Vida do Produto

A empresa 1, apesar de ser uma distribuidora de energia, é parte importante na cadeia de geração e fornecimento de energia e, portanto, responsável de forma colaborativa para o ciclo de vida deste serviço. Sendo assim, apesar da orientação para o Desenvolvimento Sustentável não ter alcançado os processos de negócios, a empresa 1 preocupa-se com a gestão de resíduos de parte do processo de distribuição de energia, ao construir caixas coletoras e separadoras de óleos isolantes utilizados nos transformadores das subestações e também ao coletar parte dos resíduos sólidos reutilizáveis, para serem vendidos às instituições que as reciclam e revendem.

5.2.7 Seção VII - Informações Complementares

- ❑ Os processos de negócios da empresa 1 não estimulam a prática de RA e RS. Portanto, seria importante redesenhá-los para que a sustentabilidade seja tratada sob forma de nova cultura organizacional. A empresa 1 realiza cerca de 14 projetos de RA e RS e os divulga amplamente, porém não melhora processos internos de forma a

estimular essas práticas, levando à conclusão de que a responsabilidade social e ambiental estão restritas a um departamento e não como uma nova cultura permeando todas as áreas da empresa;

- ❑ A empresa 1 não possui certificação ambiental nem social, o que gera mais um indício de que as práticas de RA e RS estão restritas a uma área da organização e que ela não remodela processos com base na sustentabilidade. Além disso, não deve possuir indicadores para medir as práticas de RA e RS;
- ❑ Nos valores da empresa 1, não há nenhum tipo de menção a conceitos de sustentabilidade. A empresa 1 também não faz, em sua missão e visão, referência a desenvolvimento sustentável. É preciso que as marcas transmitam mais do que imagem favorável. Deve haver algo mais por trás do nome e do logotipo. Uma declaração de missão é uma declaração de propósitos organizacionais e o fato da empresa 1 não fazer menção à sustentabilidade em sua missão pode influenciar em seu posicionamento e na forma que deseja ser vista;
- ❑ A empresa 1 preocupa-se com o consumo consciente, o que é um passo para a conscientização sobre os impactos ambientais das ações de marketing. Tem projetos como atividades educativas e culturais com a comunidade em geral – que acabam sendo seus clientes – voltadas para a conscientização do uso adequado de energia elétrica. Trabalha com jovens para que estes sejam multiplicadores da necessidade de se evitar o desperdício de energia;
- ❑ Apesar de o marketing da empresa 1 atuar na interface entre produção e consumo consciente, a maioria de seus consumidores não é consciente do impacto ambiental do consumo de energia e não se interessa pelo seu desempenho social e ambiental. A empresa 1 pode explorar melhor o papel estratégico chave do marketing sobre estimular um consumo de forma a não prejudicar gerações futuras;
- ❑ A ferramenta do mix de marketing mais utilizada pela empresa 1 é a promoção. Apesar de não utilizar muito a propaganda, explora muito a promoção no sentido de divulgar práticas de RA e RS. As ferramentas mais utilizadas para isso são a Internet, a mídia espontânea (assessoria de imprensa) e a publicação dos balanços sociais;
- ❑ A estratégia de comunicação da empresa 1 reflete e dá ênfase a considerações sociais e ambientais. As malas diretas direcionadas aos clientes trazem informações sobre crianças desaparecidas, a página da empresa na Internet tem uma grande parte dedicada aos projetos de RS e RA e, nos pontos de atendimento espalhados por toda a

região de concessão à empresa 1, há profissionais preparados para atender à clientes portadores de deficiência visual e auditiva;

- ❑ A empresa 1 não utiliza pesquisa para conhecer melhor as necessidades das partes interessadas. Tem canais para que estas se manifestem, porém utilizar a pesquisa seria uma ação mais pró-ativa na busca pelo conhecimento das necessidades e pela criação de valor superior aos grupos de interesse;
- ❑ A empresa 1 trabalha pouco a relação com os fornecedores. Preocupa-se mais com o desenvolvimento profissional destes do que propriamente com as questões relativas a impactos ambientais e sociais. Somente realiza quatro auditorias/ano para verificar se estão sendo cumpridas as legislações trabalhistas e de segurança e medicina do trabalho. Os fornecedores são um elo fundamental no sistema de entrega de valor para os clientes, portanto a empresa 1 deve estar mais atenta a eles no que tange a RA e RS;
- ❑ A empresa 1 trabalha bem o relacionamento com Órgãos Reguladores e Governo. Estes impõem restrições ao contexto operacional, muitas vezes prejudicando a orientação para o desenvolvimento sustentável, porém a empresa 1 vem trabalhando no sentido esclarecer a administração pública sobre os melhores padrões de redes de iluminação.

5.2.8 Conclusões

A empresa 1 utiliza o marketing para divulgar práticas de RA e RS, porém já o utiliza também para outro fim, como na orientação para consumo consciente. Deve explorar melhor a gestão do marketing em sua orientação para o Desenvolvimento Sustentável, como a utilização de outras ferramentas táticas, no sentido de conhecer melhor as demandas das partes interessadas e em seu posicionamento. Claramente, a empresa 1 encontra-se no estágio de abordar o DS a partir de um departamento isolado responsável pelo assunto e não na cultura organizacional, nos valores, como nas empresas que participam do Pacto Global ou aquelas que preocupam-se em ter indicadores para estarem destacadas em índices de sustentabilidade. Apesar disso, das nove empresas analisadas, é a única que vai adiante, procurando difundir o consumo consciente. Mas a iniciativa se dá devido ao segmento em que se encontra, que é o de distribuição de energia, recurso cada vez mais escasso.

5.3 ESTUDO DE CASO – EMPRESA 2

5.3.1 Seção I – Informações Gerais

Dados Gerais da Empresa	
Ramo: Serviços	Segmento: Geração e Transmissão de Energia
Origem: Nacional	Nº Funcionários: 800
Atua em segmento com forte legislação restritiva: ☒ Sim ☐ Não	
Possui ISO 14000: ☐ Sim ☒ Não	Possui SA 8000: ☐ Sim ☒ Não
Dados do Gestor	
Cargo: Gerente	
É responsável pelo assunto Desenvolvimento Sustentável na organização: ☐ Sim ☒ Não	

5.3.2 Seção II – Papel do Profissional de Marketing

O gestor da empresa 2 não é o responsável pelo assunto Desenvolvimento Sustentável na organização, mas faz parte de um grupo de trabalho formado por gestores de diversas áreas para fornecer *inputs* sobre o assunto no planejamento estratégico da organização. O gestor de marketing conhece plenamente o conceito, porém não concorda como a empresa o conduz e traduz suas ações no campo estratégico. Segundo o gestor da empresa 2, o marketing deve fazer parte da orientação corporativa para o Desenvolvimento Sustentável, a intensidade de sua contribuição deve ser alta e de forma a possibilitar o alinhamento entre as políticas setoriais e as ações de marketing.

5.3.3 Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas

Na estratégia de marketing da empresa 2, estão presentes os conceitos de sustentabilidade, porém o marketing não contribui na prática com a orientação da empresa para o Desenvolvimento Sustentável. Para a empresa 2, as campanhas publicitárias, os eventos e os relatórios/balanços publicados são as ferramentas de comunicação mais apropriadas para divulgar as práticas de RS e RA.

5.3.4 Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação com as Partes Interessadas

Abaixo, a intensidade de comunicação da empresa 2 com as partes interessadas na organização e as ferramentas e canais mais utilizados para esta comunicação:

Grupo	Intensidade da Comunicação	Ferramentas e Canais
Empregados	☐ Alta ☐ Média ☒ Baixa	Intranet, Ouvidoria.
Clientes	☐ Alta ☐ Média ☒ Baixa	Campanhas Publicitárias, Internet, Eventos, Ouvidoria.
Fornecedores	☐ Alta ☐ Média ☒ Baixa	Internet, Ouvidoria.
Acionistas	☐ Alta ☒ Média ☐ Baixa	Balanços, Relatórios, Postos de Atendimento, Internet, Eventos.
Órgãos Reguladores	☒ Alta ☐ Média ☐ Baixa	Relatórios Oficiais
ONGs	☐ Alta ☒ Média ☐ Baixa	Eventos e Projetos Sócio-ambientais, Ouvidoria.
Comunidade	☐ Alta ☐ Média ☒ Baixa	Projetos Sócio-ambientais e Eventos, Ouvidoria.

A empresa 2 possui canais de comunicação com todos os grupos de interesse, porém são poucos e não os divulga amplamente. A empresa 2 possui em sua página na Internet um canal de comunicação, a Ouvidoria, que tem o objetivo de identificar a necessidade dos cidadãos, buscar soluções para as questões apresentadas, oferecer as informações e sugestões cabíveis, através de um canal interativo entre a presidência da empresa e as partes interessadas. Apesar do canal, sua intensidade de comunicação com as partes interessadas é de média a baixa e talvez por isso estas não estejam reagindo bem às práticas de RS e RA da empresa 2.

5.3.5 Seção 5 – Objetivos da Organização com o DS

Para a empresa 2, a curto prazo, ela teria problemas se não adotasse práticas de RS e RA. Como precisa trabalhar melhor o conceito em seus processos de negócio e estar mais próxima das partes interessadas, alinhando suas práticas às demandas dos grupos de interesse, sua orientação para o DS vem melhorando pouco a imagem corporativa.

5.3.6 Seção 6 – Ciclo de Vida do Produto

A empresa 2 é do ramo de geração e distribuição de energia e, apesar da orientação para o DS não ter ajudado na melhoria de todos os processos, tem determinado os impactos ambientais de todas as fases do processo produtivo, sempre com vistas à preservação do meio ambiente e à redução de conflitos com comunidades vizinhas. A empresa 2 dá tratamento adequado à fase final dos processos produtivos quando preocupa-se em conhecer os reais efeitos das barragens, após construídas, sobre a ictiofauna.

5.3.7 Informações Complementares

- ❑ A empresa 2 não possui certificação ambiental nem social, o que é um indício de que as práticas de RA e RS estão restritas a uma área da organização e que ela não remodela processos com base na sustentabilidade. Além disso, não deve possuir indicadores para medir as práticas de RA e RS;
- ❑ Não há menção ao DS em valores, missão ou visão da empresa 2, que pode significar a falta de um compromisso sólido com a sustentabilidade;
- ❑ A empresa 2 não utiliza ferramentas como a pesquisa, para conhecer de forma mais ativa às demandas das partes interessadas;
- ❑ A empresa 2 não possui canal de comunicação com grupos ambientais e organizações que desenvolvem projetos sociais;
- ❑ A empresa 2 precisa melhorar sua comunicação com públicos importantes como empregados e clientes. Por ser empresa cujo acionista majoritário é o governo e por estar em segmento de baixa competição, suas ações são mais direcionadas aos órgãos reguladores e aos acionistas;

- ❑ A empresa 2 desenvolve seis projetos que referenciam conceitos de sustentabilidade, que são: programa de expansão de distribuição de energia; programa de conservação de energia elétrica; programa de diversificação da matriz energética, buscando fontes renováveis de energia; programa de aproveitamento de recursos renováveis do Estado do Amazonas para geração de energia elétrica de forma sustentável; programa que busca a melhoria na eficiência energética dos sistema de iluminação pública; e amplo programa de debate, troca de informações e experiências entre empresas do grupo, relativos à ictiofauna, à pesca propriamente dita, aos pescadores e às atividades de aquicultura desenvolvidas em seus reservatórios, criados a partir das barragens. As partes interessadas beneficiadas com os projetos enxergam valor nos programas, porém é preciso atingir todos os grupos de interesse de forma a ter sua imagem ligada ao DS;
- ❑ Um dos programas da empresa 2 é em parceria com o governo federal e aborda especificamente a questão do consumo consciente de energia. Trata-se de um selo criado para estar em produtos eletrodomésticos que gastam menos energia. Este é um papel chave do marketing, ou seja, atuar na interface entre produção e consumo, mas como o marketing da empresa 2 não está envolvido com o programa os consumidores não conhecem o verdadeiro valor do programa. O utilizam de forma somente a pagar um preço menor pela energia consumida e não porque enxerga valor no desempenho ambiental da empresa 2. A marca da empresa 2 poderia estar melhor com a orientação para o DS se o marketing utilizasse o programa no sentido de educar sobre o consumo de energia;
- ❑ A ferramenta tática do mix de marketing mais utilizada na orientação da empresa 2 para o DS é a promoção. A empresa 2 divulga seus projetos sócio-ambientais através principalmente da propaganda e da Internet. Porém, o marketing da empresa 2 poderia atuar além disso;
- ❑ A empresa 2 publica balanços sociais desde 1999, que para os acionistas gera valor superior, já que cada vez mais este público procura indicadores de sustentabilidade e ainda reputação e outros fatores que incluem-se entre os ativos intangíveis do DS;
- ❑ A empresa 2 tem um Relações Públicas que auxilia diretamente na orientação da empresa para o DS, proporcionando melhoria na imagem e da marca;
- ❑ A empresa 2 não possui canais de comunicação com todas as partes interessadas e esses canais não são divulgados amplamente, o que pode indicar falta de transparência

e resultar em dificuldades no gerenciamento da reputação, o que é fundamental para a sustentabilidade;

- A empresa 2 não realiza nenhum tipo de ação junto a funcionários e fornecedores, no sentido de utilizá-los como aliados no direcionamento para o DS.

5.3.8 Conclusões

A empresa 2 utiliza o marketing somente para divulgar práticas de RA e RS. A divulgação leva a indicar a empresa nas questões de sustentabilidade e a ter sua marca relacionada com o DS. Mas é preciso mais. É preciso adotar iniciativas que, na prática, traduzem valores sociais e ambientais, como a utilização de ferramentas como o Sigma, que mexem nos processos de negócios ou a participação ativa de iniciativas como o Pacto Global. Deve explorar melhor a gestão do marketing em sua orientação para o Desenvolvimento Sustentável, entendendo os diversos públicos como audiência crítica para a melhoria da imagem, no sentido de conhecer melhor as demandas das partes interessadas e em seu posicionamento, ou seja, incluindo questões de sustentabilidade na cultura organizacional, nos valores, na missão, nos processos de negócios e não somente em uma área responsável pelo desenvolvimento de projetos sócio-ambientais.

5.4 ESTUDO DE CASO – EMPRESA 3

5.4.1 Seção I – Informações Gerais

Dados Gerais da Empresa	
Ramo: Serviços	Segmento: Construção e Operação de Usinas Nucleoelétricas
Origem: Nacional	Nº Funcionários: 2.000
Atua em segmento com forte legislação restritiva: ☒ Sim ☐ Não	
Possui ISO 14000: ☐ Sim ☒ Não	Possui SA 8000: ☐ Sim ☒ Não
Dados do Gestor	
Cargo: Superintendente	
É responsável pelo assunto Desenvolvimento Sustentável na organização: ☐ Sim ☒ Não	

5.4.2 Seção II – Papel do Profissional de Marketing

O gestor da empresa 3 não é o responsável pelo assunto Desenvolvimento Sustentável na organização e sim a Diretoria Executiva, que toma para si a tarefa. O gestor de marketing conhece plenamente o conceito, porém concorda parcialmente como a empresa o conduz e traduz suas ações no campo operacional. Segundo o gestor da empresa 3, o marketing deve fazer parte da orientação corporativa para o Desenvolvimento Sustentável, a intensidade de sua contribuição deve ser alta e de forma a permitir que públicos internos e externos da organização conheçam e entendam o conceito, além de ajudar a divulgar as práticas de RS e RA corporativa.

5.4.3 Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas

Na estratégia de marketing da empresa 3, estão presentes os conceitos de sustentabilidade, porém o marketing contribui parcialmente com a orientação da empresa para o Desenvolvimento Sustentável. Para a empresa 3, as campanhas publicitárias, os eventos e a Internet são as ferramentas de comunicação mais apropriadas para divulgar as práticas de RS e RA.

5.4.4 Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação Com as Partes Interessadas

Abaixo, a intensidade de comunicação da empresa 3 com as partes interessadas na organização e as ferramentas e canais mais utilizados para esta comunicação:

Grupo	Intensidade da Comunicação	Ferramentas e Canais
Empregados	☐ Alta ☒ Média ☐ Baixa	Jornais corporativos, intranet.
Clientes	☐ Alta ☐ Média ☒ Baixa	Campanhas publicitárias, Internet, promoção e eventos, patrocínios, marketing direto, e marketing de relacionamento.
Fornecedores	☐ Alta ☐ Média ☒ Baixa	Campanhas publicitárias, Internet; eventos, patrocínios, marketing direto e marketing de relacionamento.
Acionistas	☐ Alta ☐ Média ☒ Baixa	Eventos e relatórios.
Órgãos Reguladores	☒ Alta ☐ Média ☐ Baixa	Eventos, relatórios e marketing direto.
ONGs	☐ Alta ☒ Média ☐ Baixa	Campanhas publicitárias, Internet, eventos.
Comunidade	☐ Alta ☒ Média ☐ Baixa	Campanhas publicitárias, campanhas promocionais, eventos, projetos sociais, patrocínios, Internet, marketing direto.

A empresa 3 possui canais de comunicação com todos os grupos de interesse, porém a intensidade é de média a baixa e os canais não são divulgados amplamente. Além disso, os canais não permitem interatividade, com exceção da página na Internet, que tem uma área para contato com a empresa. A empresa 3 possui uma Política de Gestão Integrada que traz valores como transparência presente nos processos de comunicação interna e externa, no entanto a intensidade desta comunicação só é alta com os órgãos reguladores. Talvez por isso, segundo o gestor da empresa 3, ela não está totalmente alinhada com as necessidades das

partes interessadas e por isso nem todas elas têm reagido bem às práticas de RS e RA corporativa.

5.4.5 Seção 5 – Objetivos da Organização com o DS

Para a empresa 3, a curto prazo, ela teria problemas se não adotasse práticas de RS e RA, até pela própria atividade que desenvolve. Por isso, precisa trabalhar melhor para que as práticas de RS e RA melhorem a imagem corporativa.

5.4.6 Seção 6 – Ciclo de Vida do Produto

A empresa 3 é do ramo de serviços de construção e operação de usinas nucleoeletricas e, apesar da orientação para o Desenvolvimento Sustentável não ter ajudado na melhoria dos processos, ela tem todos os impactos ambientais do processo produtivo determinados. Além disso, dá tratamento adequado aos resíduos gerados pelos processos produtivos, se preocupa e tem tomado ações para cuidar do destino final do produto, depois de consumido.

5.4.7 Informações Complementares

- ❑ A visão da empresa 3 faz referência ao processo de geração de energia limpa e a melhoria da qualidade de vida das pessoas, aspectos ambientais e sociais que são fundamentais para a sustentabilidade e que são importantes para o planejamento da organização a médio e longo prazo;
- ❑ Nos objetivos estratégicos da empresa 3, estão questões de sustentabilidade, como a implementação de um programa de gerenciamento de rejeitos, com foco na ecoeficiência, reduzindo os volumes produzidos. Além disso, tem uma política de gestão voltada para a redução do consumo de água em suas usinas, o que permite uma melhor eficiência de produção com olhos para gerações futuras. Trata-se uma visão de desenvolvimento de produto/serviço com base na ecoeficiência, que o marketing poderia contribuir. No entanto, ele não participa desta fase;
- ❑ A empresa 3 não tem certificações sociais nem ambientais, mas têm prêmios de qualidade concedidos às suas usinas, o que indica que há uma preocupação com os processos organizacionais. E, como seus processos pela natureza do negócio estimulam práticas de RS e RA, há indícios de que as questões de sustentabilidade não

estão restritas a um só departamento e sim permeando os processos operacionais. Além disso, possui programas de monitoração ambiental, em que são feitos o controle de qualidade e de melhoria contínua;

- ❑ As atividades da empresa 3, pela própria natureza do negócio, seguem as mais exigentes normas técnicas e legais de segurança e proteção ambiental. A empresa, apesar de produzir energia limpa (sem emissão de gases causadores do efeito estufa), de adotar o conceito de defesa em profundidade (sistemas redundantes de segurança, que impedem a liberação de material radioativo ao meio ambiente), de ter um plano de emergência externo (com caráter preventivo e que incorpora medidas implementadas antes da liberação de material radioativo ao meio ambiente), não teve seus processos de negócios melhorados com a orientação para o DS, atividade estratégica que o marketing pode ajudar muito. A preocupação social e ambiental se dá pela natureza do negócio;
- ❑ O produto/serviço em si já incorpora atributos ambientais, mas a ferramenta do mix de marketing mais utilizada pela empresa 3 é a promoção. Utiliza muito a propaganda, a internet e eventos para divulgar amplamente suas práticas de RS e RA, além de estimular a mídia espontânea e de ter um Relações Públicas. A empresa 3 é associada ao Conselho Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e publica anualmente em relatórios suas práticas de sustentabilidade. Portanto, o marketing tem ampla contribuição na fase da divulgação dos projetos;
- ❑ A empresa 3 publica balanços econômicos, mas também sociais e ambientais. Para sua imagem junto aos acionistas, a iniciativa conta no sentido de prover indicadores tangíveis e intangíveis para atrair investimentos. Porém, precisa trabalhar melhor os demais públicos de interesse para que traduza em sua marca algo mais e que sua imagem seja de fato ligada aos conceitos de sustentabilidade;
- ❑ A empresa 3 possui centros de informações abertos à comunidade, mas só utiliza para a divulgação da atividade e dos programas adotados. Não aproveita o canal aberto e interativo para conhecer melhor as demandas desse público. O marketing poderia contribuir muito nesse momento.

5.4.8 Conclusões

A empresa 3 utiliza o marketing somente para divulgar práticas de RA e RS. Suas práticas de RS e RA estão melhor disseminadas no campo operacional, até pela natureza do negócio. De

qualquer maneira, possui iniciativas de ter indicadores de práticas de sustentabilidade, como a participação em relatórios como o do Conselho Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Falta uma visão mais estratégica e tática da importância da orientação para o DS. O gestor de marketing diz não concordar plenamente como a empresa direciona os projetos de DS justamente por isso. Para ele, o marketing poderia ajudar muito na estratégia. No entanto, o marketing só contribui para a divulgação dos programas sociais e ambientais. Mesmo assim e justamente por isso, a imagem da empresa não tem melhorado. Talvez também pelo não alinhamento com as reais demandas das partes interessadas.

5.5 ESTUDO DE CASO – EMPRESA 4

5.5.1 Seção I – Dados Gerais

Dados Gerais da Empresa	
Ramo: Serviços	Segmento: Telecomunicações
Origem: Multinacional Mexicana	Nº Funcionários: 10.000
Atua em segmento com forte legislação restritiva: ☐ Sim ☒ Não	
Possui ISO 14000: ☐ Sim ☒ Não	Possui SA 8000: ☐ Sim ☒ Não
Dados do Gestor	
Cargo: Diretor	
É responsável pelo assunto Desenvolvimento Sustentável na organização: ☐ Sim ☒ Não	

5.5.2 Seção II – Papel do Profissional de Marketing

O gestor da empresa 4 não é o responsável pelo assunto Desenvolvimento Sustentável na organização e não há um gestor específico para a tarefa, porém o responsável pelo Instituto de Responsabilidade Social da empresa direciona os projetos nesta área. O gestor de marketing conhece plenamente o conceito, porém não concorda como a empresa o conduz e traduz suas ações no campo operacional. Segundo o gestor da empresa 4, o marketing deve fazer parte da orientação corporativa para o Desenvolvimento Sustentável, a intensidade de sua contribuição deve ser alta e de forma a associar o conceito com a imagem organizacional.

5.5.3 Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas

Na estratégia de marketing da empresa 4, não estão presentes os conceitos de sustentabilidade e o marketing contribui parcialmente com a orientação da empresa para o Desenvolvimento Sustentável. A empresa 4 não opinou sobre as ferramentas de comunicação mais apropriadas para divulgar as práticas de RS e RA.

5.5.4 Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação Com as Partes Interessadas

Abaixo, a intensidade de comunicação da empresa 4 com as partes interessadas na organização e as ferramentas e canais mais utilizados para esta comunicação:

Grupo	Intensidade da Comunicação	Ferramentas e Canais
Empregados	■ Alta □ Média □ Baixa	Intranet.
Clientes	■ Alta □ Média □ Baixa	Campanhas publicitárias.
Fornecedores	□ Alta ■ Média □ Baixa	-
Acionistas	■ Alta □ Média □ Baixa	Relatórios Gerenciais.
Órgãos Reguladores	■ Alta □ Média □ Baixa	Documentos Oficiais.
ONGs	□ Alta □ Média ■ Baixa	-
Comunidade	□ Alta □ Média ■ Baixa	-

A empresa 4 não possui canais de comunicação com todos os grupos de interesse e os que tem não divulga amplamente, somente com mais intensidade para empregados, clientes, órgãos reguladores e acionistas. A empresa 4 não possui canais de comunicação para que as partes interessadas se manifestem, interajam ou participem dos seus movimentos e decisões. Por isso, não está alinhada com as suas necessidades e por isso essas não têm reagido bem às práticas de RS e RA corporativa.

5.5.5 Seção V – Objetivos da Organização Com o DS

Para a empresa 4, a curto prazo ela não teria problemas se não adotasse práticas de RS e RA. Talvez por isso esteja mais preocupada em realizar programas sociais e ambientais para poder alinhar a imagem da empresa com a sustentabilidade e não para mudar a cultura

organizacional e remodelar processos de negócios que estimulem a RS e RA corporativa. Apesar disso, a empresa 4 precisa trabalhar mais de forma que as práticas de RS e RA melhorem a imagem corporativa.

5.5.6 Seção VI – Ciclo de Vida do Produto

A empresa 4 é do setor de telecomunicações e a orientação para o Desenvolvimento Sustentável não ajudou na melhoria de todos os processos produtivos. As questões de sustentabilidade estão mais presentes no campo operacional, principalmente na unidade de estação terrena de satélite, onde se tem um sistema de gestão ambiental, prevenindo a poluição do ecossistema. Apesar de ser uma prestadora de serviços, a empresa 4 procura dar tratamento adequado aos resíduos oriundos de suas unidades de produção e instalação dos equipamentos de telefonia, mas não possui todos os impactos ambientais de todas as fases e áreas da empresa determinados. A empresa 4 não tem nenhuma intervenção, nem de forma colaborativa na cadeia de fornecimento de serviços de telecomunicações, no destino final de produtos como aparelhos telefônicos.

5.5.7 Seção VII - Informações Complementares

- ❑ A empresa 4 possui ISO 14000 em sua unidade de estação terrena de satélite, localizada em Fernando de Noronha. O objetivo é prevenir a poluição do ecossistema, cumprindo a legislação e normas ambientais. A certificação permitiu a redução de 20% do consumo de energia na ilha e de 100% do consumo de óleo diesel com a desativação de grupos motores geradores. A certificação nesta unidade indica uma preocupação operacional com os conceitos do DS, pois somente nesta unidade há um sistema de gestão ambiental;
- ❑ A empresa 4 trabalha a ecoeficiência nesta mesma unidade terrena de satélite através da produção de energia limpa, da utilização de um sistema de climatização natural sem o uso de aparelhos de ar condicionado, da captação da água da chuva para uso da companhia e através da coleta seletiva de lixo e do controle do descarte de materiais. São iniciativas importantes que, se as questões de sustentabilidade estivessem presentes na estratégia organizacional, seriam estendidas a todas as demais unidades da empresa 4;

- ❑ A empresa 4 não faz menção ao Desenvolvimento Sustentável em sua missão, visão ou valores, o que indica não haver uma sólida e estratégica orientação para a sustentabilidade;
- ❑ O plano de marketing da empresa não leva em consideração a sustentabilidade e por isso o marketing só contribui parcialmente, na divulgação de projetos de RS e RA. Talvez pelo gestor acreditar ser esta a única forma de participação;
- ❑ A empresa 4 possui um Instituto de Responsabilidade Social, que é o único responsável por ditar projetos e caminhos nessa área, o que indica que a empresa 4 possui um departamento para sua orientação para o DS e não cultura para o DS;
- ❑ A empresa 4 negligencia públicos de interesse importantes como a comunidade, os fornecedores, as ONGs e, nesta orientação para os diversos públicos, o marketing poderia ajudar bastante;
- ❑ Os poucos canais de comunicação não permitem conhecer a fundo as demandas das partes interessadas, para que se possa criar valor a elas;
- ❑ A empresa 4 não faz nenhuma referência ao papel chave do marketing, que é a interface entre produção e consumo. Não fala em nenhum momento de consumo responsável;
- ❑ A empresa 4 continua apostando muito na propaganda, o que na era da sustentabilidade não é suficiente. O novo pensamento do marketing é engajar os departamentos organizacionais na causa da criação de valor para os diversos públicos de interesse;
- ❑ A ferramenta do mix de marketing mais utilizada é a promoção, mas não faz menção se a equipe de vendas está treinada nas questões de sustentabilidade e se as utiliza no momento da venda;
- ❑ A empresa 4 possui Relações Públicas, mas esta não contribui para a orientação para o DS;
- ❑ Por não ter muitos canais de comunicação e os poucos não serem divulgados, a empresa 4 não estimula a transparência na sua relação com os grupos de interesse, o que pode impactar na reputação e imagem organizacional;
- ❑ A empresa 4 não faz nenhum tipo de exigência nas questões de sustentabilidade com seus fornecedores, o que seria uma boa oportunidade para trabalhar o microambiente de marketing nas questões do DS.

5.5.8 Conclusões

A empresa 4 utiliza o marketing somente para divulgar projetos de RS e RA e suas ações estão no campo operacional e restritas a somente uma unidade organizacional. O gestor entende que esta é a contribuição do marketing, portanto nem se envolve em outros papéis. Trata-se de uma empresa multinacional, que poderia integrar os conceitos de sustentabilidade na cultura organizacional, participando de iniciativas como o Pacto Global, que em longo prazo trarão respostas mais concretas para as necessidades do planeta. Por ser do ramo de telecomunicações, poderia explorar mais o negócio, ampliando os canais de comunicação com as diversas partes interessadas, a fim de que possa conhecer e estar mais alinhada às novas oportunidades e tendências do mundo.

5.6 ESTUDO DE CASO – EMPRESA 5

5.6.1 Seção I – Dados Gerais

Dados Gerais da Empresa	
Ramo: Indústria	Segmento: Material de Construção
Origem: Multinacional Francesa	Nº Funcionários: 77.000 no mundo e 1.400 no Brasil
Atua em segmento com forte legislação restritiva: ☒ Sim ☐ Não	
Possui ISO 14000: ☐ Sim ☒ Não	Possui SA 8000: ☐ Sim ☒ Não
Dados do Gestor	
Cargo: Gerente	
É responsável pelo assunto Desenvolvimento Sustentável na organização: ☐ Sim ☒ Não	

5.6.2 Seção II – Papel do Profissional de Marketing

O gestor da empresa 5 não é o responsável pelo assunto Desenvolvimento Sustentável na organização, porém há um gestor específico para a tarefa. O gestor de marketing conhece plenamente o conceito, porém concorda parcialmente como a empresa o conduz e traduz suas ações no campo estratégico. Segundo o gestor da empresa 5, o marketing deve fazer parte da orientação corporativa para o desenvolvimento sustentável, a intensidade de sua contribuição deve ser média e de forma a estimular a divulgação do conceito e das práticas de RS e RA corporativa.

5.6.3 Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas

Na estratégia de marketing da empresa 5, não estão presentes os conceitos de sustentabilidade e o marketing contribui parcialmente com a orientação da empresa para o desenvolvimento sustentável. Para a empresa 5, as ferramentas de comunicação Internet, Jornais Corporativos e Marketing Direto são as mais apropriadas para divulgar as práticas de RS e RA.

5.6.4 Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação Com as Partes Interessadas

Abaixo, a intensidade de comunicação da empresa 5 com as partes interessadas na organização e as ferramentas e canais mais utilizados para esta comunicação:

Grupo	Intensidade da Comunicação	Ferramentas e Canais
Empregados	☐ Alta ☒ Média ☐ Baixa	Veículos de comunicação interna, Intranet
Clientes	☐ Alta ☒ Média ☐ Baixa	Campanhas publicitárias e marketing direto.
Fornecedores	☐ Alta ☒ Média ☐ Baixa	-
Acionistas	☐ Alta ☒ Média ☐ Baixa	-
Órgãos Reguladores	☐ Alta ☒ Média ☐ Baixa	-
ONGs	☐ Alta ☒ Média ☐ Baixa	-
Comunidade	☐ Alta ☒ Média ☐ Baixa	-

A empresa 5 não possui canais de comunicação com todos os grupos de interesse, porém os que tem divulga amplamente. Sua comunicação é de intensidade média e, apesar de na publicação de seu compromisso com a sustentabilidade estar que a empresa deve não só cumprir as leis, como também conduzir os negócios de maneira consistente com os princípios do DS, levando em consideração as opiniões das partes interessadas, só possui canais de comunicação e de intensidade média com clientes e empregados. Por isso, a empresa 5 não está totalmente alinhada com as necessidades das partes interessadas e também por isso estas não têm reagido bem às práticas de RS e RA corporativa.

5.6.5 Seção V – Objetivos da Organização Com o DS

Para a empresa 5, a curto prazo ela não teria problemas se não adotasse práticas de RS e RA. Talvez por acreditar nisso, precise trabalhar melhor as práticas de RS e RA a fim de que estas melhorem a imagem corporativa.

5.6.6 Seção VI – Ciclo de Vida do Produto

A empresa 5 é do ramo de fabricação de materiais de construção e a orientação para o desenvolvimento sustentável ajudou muito na melhoria dos processos produtivos, por isso tem todos os impactos ambientais de todas as fases determinados. A empresa 5 dá tratamento adequado aos resíduos gerados pelos processos produtivos, se preocupa e tem tomado ações para cuidar do destino final do produto, depois de consumido, porém a embalagem adotada para a comercialização e o transporte do produto está parcialmente adequada aos conceitos do desenvolvimento sustentável.

5.6.7 Seção VII - Informações Complementares

- ❑ A empresa 5 não possui certificação ambiental nem social, o que é um indício de que as práticas de RA e RS estão restritas a um departamento da organização e que ela não remodela processos com base na sustentabilidade. Além disso, não deve possuir indicadores para medir as práticas de RA e RS;
- ❑ A empresa 5 tem em sua página na Internet uma parte dedicada aos conceitos do desenvolvimento sustentável;
- ❑ A empresa 5 possui uma política voltada para a sustentabilidade e ela trata de: cumprimento de normas, de questões de riscos ambientais, de saúde e segurança ocupacional, de ecoeficiência, de gerenciamento de resíduos, de programas de prevenção de desastres ambientais, de controle e auditoria ambiental de suas unidades, de plano de reabilitação de áreas de atuação, de condução de estudos de impactos ambientais ao preparar projetos de novas unidades, de fornecer recursos necessários ao desempenho ambiental e de avaliar valores e políticas ambientais de seus fornecedores e prestadores de serviço;
- ❑ Sobre a ecoeficiência, a empresa 5 trabalha a ferramenta tática do mix de marketing que é o produto, de forma a implementar práticas de gestão ambiental na concepção, fabricação, distribuição e aplicação, de modo a ampliar a contribuição para o desenvolvimento sustentável, minimizando seu impacto sobre a saúde das pessoas e

sobre o meio ambiente e limitando a quantidade de resíduos gerados e não reciclados. Neste sentido o marketing pode contribuir muito, no entanto não participa desta fase, na empresa 5. Se sim, levaria o DS para todo o conceito de Produto, inclusive embalagem, com a qual a empresa 5 ainda não se preocupa e nem toma ciência sobre seu descarte final;

- ❑ Na publicação de sua política de orientação para o DS, a empresa 5 cita em fornecer regularmente às partes interessadas informações ambientais sobre os produtos e operações de uma maneira transparente, incentivando o diálogo franco. Porém, não possui canais de comunicação para a manutenção deste diálogo e para que as partes interessadas se manifestem, interajam ou participem dos movimentos e decisões da empresa;
- ❑ A empresa 5 possui cerca de seis projetos de RS e RA e foi reconhecida por quatro deles pelo Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa, no ano de 2003;
- ❑ A empresa 5 publica relatórios sócio-ambientais de quatro de suas unidades;
- ❑ Suas ações de orientação para a sustentabilidade estão no campo estratégico, mais um motivo para o marketing contribuir de forma mais ampla e não somente com a divulgação dos projetos de RS e RA;
- ❑ A empresa 5, que tem uma rede de varejistas não os utiliza para abordar o consumo sustentável, nem como canal de conhecer demandas de clientes e demais partes interessadas, nem como ponto de recolhimento da embalagem de seu produto principal – o cimento;
- ❑ Na embalagem de seu produto principal, há somente uma preocupação com acidentes de trabalho e esta é utilizada para fins educativos sobre como prevenir acidentes em obras;
- ❑ A empresa 5 não possui a função do Relações Públicas, para contribuir na construção de uma marca forte e para a orientação para o DS;
- ❑ Os processos de negócios da empresa 5 não estimulam a prática de RS e RA corporativa.

5.6.8 Conclusões

A empresa 5 utiliza o marketing mais amplamente na divulgação de projetos sociais e ambientais, confirmando a situação problema e a necessidade de alcançar o objetivo geral desta pesquisa. O marketing contribui parcialmente na política de desenvolvimento de

produto, porém não vai até o final, em que se aborda a questão do ciclo de vida, na fase do descarte após seu uso. Se adotasse ferramentas como o Sigma, poderia planejar por níveis e envolver todos da organização, principalmente no campo operacional, com as questões de sustentabilidade. No operacional, trabalharia a enorme rede varejista que possui, educando-a nas práticas social e ambientalmente responsáveis e criando indicadores para a melhoria contínua.

5.7 ESTUDO DE CASO – EMPRESA 6

5.7.1 Seção I – Dados Gerais

Dados Gerais da Empresa	
Ramo: Indústria	Segmento: Petróleo
Origem: Multinacional Brasileira	Nº Funcionários: 6.000
Atua em segmento com forte legislação restritiva: ☒ Sim ☐ Não	
Possui ISO 14000: ☒ Sim ☐ Não	Possui SA 8000: ☒ Sim ☐ Não
Dados do Gestor	
Cargo: Gerente	
É responsável pelo assunto Desenvolvimento Sustentável na organização: ☐ Sim ☒ Não	

5.7.2 Seção II – Papel do Profissional de Marketing

O gestor da empresa 6 não é o responsável pelo assunto desenvolvimento sustentável na organização e não há um gestor específico para a tarefa. O gestor de marketing conhece plenamente o conceito e concorda parcialmente como a empresa o conduz e traduz suas ações no campo estratégico e tático. Segundo o gestor da empresa 6, o marketing deve fazer parte da orientação corporativa para o desenvolvimento sustentável, a intensidade de sua contribuição deve ser alta e de forma a divulgar as práticas de RS e RA corporativa.

5.7.3 Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas

Na estratégia de marketing da empresa 6, estão presentes os conceitos de sustentabilidade e o marketing contribui parcialmente com a orientação da empresa para o desenvolvimento sustentável. A empresa 6 citou as ferramentas de comunicação Internet e Call Center como as mais apropriadas para divulgar as práticas de RS e RA.

5.7.4 Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação Com as Partes Interessadas

Abaixo, a intensidade de comunicação da empresa 6 com as partes interessadas na organização e as ferramentas e canais mais utilizados para esta comunicação:

Grupo	Intensidade da Comunicação	Ferramentas e Canais
Empregados	■ Alta □ Média □ Baixa	Intranet
Clientes	■ Alta □ Média □ Baixa	E-mail marketing e Internet
Fornecedores	■ Alta □ Média □ Baixa	Eventos
Acionistas	■ Alta □ Média □ Baixa	Relatórios e Balanços
Órgãos Reguladores	■ Alta □ Média □ Baixa	Eventos e Cartas Oficiais
ONGs	□ Alta ■ Média □ Baixa	-
Comunidade	□ Alta ■ Média □ Baixa	-

A empresa 6 possui canais de comunicação com quase todos os grupos de interesse, porém não são amplamente divulgados. Possui um canal – o call center - para que as partes interessadas se manifestem, interajam ou participem dos movimentos e decisões da empresa, porém não o estimula para este fim. A empresa 6 não está totalmente alinhada com as necessidades das partes interessadas. Têm divulgado amplamente suas práticas de RS e RA, mas as partes interessadas têm reagido parcialmente a elas.

5.7.5 Seção V – Objetivos da Organização Com o DS

Para a empresa 6, a curto prazo ela não teria problemas se não adotasse práticas de RS e RA. Mas, segundo o gestor de marketing, isso pode mudar, à medida que aumenta a

conscientização sobre o tema. As práticas de RS e RA melhoraram a imagem corporativa da empresa 6.

5.7.6 Seção VI – Ciclo de Vida do Produto

A empresa 6 é do ramo petrolífero e a orientação para o desenvolvimento sustentável ajudou parcialmente na melhoria dos processos produtivos, mas segundo o gestor a tendência a ajudar ainda mais. A empresa tem todos os impactos ambientais de todas as fases de produção determinados, dá tratamento adequado a 100% dos resíduos gerados pelos processos de abastecimento e transporte e 80% do processo produtivo. A empresa 6 se preocupa e tem tomado ações para cuidar do destino final do produto, depois de consumido.

5.7.7 Seção VII - Informações Complementares

- ❑ A empresa 6 possui certificações sociais e ambientais, o que indica que as questões de sustentabilidade não estão restritas a um só departamento e sim permeadas em todos os processos de negócios;
- ❑ Em sua missão, visão, valores e planejamento estratégico, estão conceitos de RA e RS, de forma que todas as atividades contemplem a inclusão social e o respeito ao meio ambiente;
- ❑ A empresa 6 possui mais de seis mil projetos sociais implantados em todo o país, o que gera valor, melhoria de imagem e construção de marca para as partes interessadas beneficiadas com os programas;
- ❑ A empresa 6 é adepta ao Pacto Global, para ajudar na disseminação de princípios éticos e transparentes no meio empresarial em todo o mundo;
- ❑ Tem um amplo programa de gerenciamento de resíduos, trabalhando a ecoeficiência no sentido de reutilizar materiais oriundos de seus processos de distribuição e produção. Além disso, sob o aspecto da ecoeficiência, a empresa 6 tem metas de redução de consumo de energia e lidera o CONTEP – Programa Governamental cujo objetivo é reduzir o consumo de gás e óleo no Brasil;
- ❑ Ainda sob o aspecto de ecoeficiência e orientação para o DS, a empresa 6 tem iniciativas de uso de águas pluviais, reuso do efluente industrial e do efluente sanitário para economia do consumo de água;

- ❑ Apesar de ser colaboradora, por produzir petróleo, de cadeias de fornecimento de diversos produtos, não aproveita para falar de consumo consciente nem para educar as partes interessadas nas questões de sustentabilidade, o que o marketing poderia contribuir muito;
- ❑ A empresa 6 incentiva o voluntariado, criando inclusive indicadores sobre o assunto na companhia;
- ❑ Possui a figura do Relações Públicas, que contribui com a orientação para o DS;
- ❑ Os processos de negócios estimulam a RS e RA e as práticas incentivam os fornecedores. A maioria deles tem certificação social e ambiental em decorrência da certificação da empresa 6;
- ❑ Apesar da orientação da empresa 6 para o DS estar no campo estratégico, o marketing tem quase nenhuma participação, a não ser na divulgação;
- ❑ A ferramenta do mix de marketing mais utilizada é a Promoção.

5.7.8 Conclusões

De todas as empresas investigadas, a 6 é a que está em estágio mais avançado de amadurecimento na orientação para o desenvolvimento sustentável. Participa do Pacto Global e dissemina bem os princípios em suas práticas de negócios. A empresa 6 tem a orientação para o DS presente em toda a organização, mas o marketing continua contribuindo somente com a divulgação das práticas de RS e RA. Talvez, haja desconhecimento por parte do gestor sobre como contribuir de forma mais ampla ou talvez o marketing não participe do board da empresa. Para descobrir com exatidão os motivos da não contribuição do marketing em demais etapas da orientação para o DS, será preciso uma nova proposta de pesquisa.

5.8 ESTUDO DE CASO – EMPRESA 7

5.8.1 Seção I – Dados Gerais

Dados Gerais da Empresa	
Ramo: Indústria	Segmento: Petroquímico
Origem: Nacional	Nº Funcionários: 500
Atua em segmento com forte legislação restritiva: ☐ Sim ☒ Não	
Possui ISO 14000: ☒ Sim ☐ Não	Possui SA 8000: ☐ Sim ☒ Não
Dados do Gestor	
Cargo: Gerente	
É responsável pelo assunto Desenvolvimento Sustentável na organização: ☐ Sim ☒ Não	

5.8.2 Seção II – Papel do Profissional de Marketing

O gestor da empresa 7 não é o responsável pelo assunto desenvolvimento sustentável na organização, porém há um gestor específico para a tarefa. O gestor de marketing conhece plenamente o conceito e concorda inteiramente como a empresa o conduz e traduz suas ações no campo estratégico, tático e operacional. Segundo o gestor da empresa 7, o marketing deve fazer parte da orientação corporativa para o desenvolvimento sustentável e a intensidade de sua contribuição deve ser alta, porém ele não cita de que forma.

5.8.3 Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas

Na estratégia de marketing da empresa 7, estão presentes os conceitos de sustentabilidade e o marketing contribui amplamente com a orientação da empresa para o desenvolvimento sustentável. A empresa 7 citou a ferramenta de comunicação Internet como a mais apropriada para divulgar as práticas de RS e RA.

5.8.4 Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação Com as Partes Interessadas

Abaixo, a intensidade de comunicação da empresa 7 com as partes interessadas na organização e as ferramentas e canais mais utilizados para esta comunicação:

Grupo	Intensidade da Comunicação	Ferramentas e Canais
Empregados	☒ Alta ☐ Média ☐ Baixa	Intranet, Jornal Informativo Eletrônico
Clientes	☒ Alta ☐ Média ☐ Baixa	Internet, Mídia Espontânea, Campanhas Promocionais e Publicitárias, Jornal Informativo Eletrônico.
Fornecedores	☒ Alta ☐ Média ☐ Baixa	Internet, Jornal Informativo Eletrônico
Acionistas	☒ Alta ☐ Média ☐ Baixa	Balanços
Órgãos Reguladores	☐ Alta ☐ Média ☒ Baixa	Projetos Sócio-ambientais
ONGs	☐ Alta ☒ Média ☐ Baixa	-
Comunidade	☒ Alta ☐ Média ☐ Baixa	Projetos Sócio-ambientais

A empresa 7 possui canais de comunicação com quase todos os grupos de interesse. A empresa 7, apesar de reconhecer a importância da comunicação aberta nas atividades em que está engajada, não divulga seus canais de comunicação amplamente. Porém alguns destes canais permitem que as partes interessadas interajam, participem e influenciem nas decisões da empresa, por isso a empresa 7 está totalmente alinhada com as necessidades das partes interessadas, tem divulgado amplamente suas práticas de RS e RA e as partes interessadas têm reagido bem a elas.

5.8.5 Seção V – Objetivos da Organização Com o DS

Para a empresa 7, a curto prazo ela teria problemas se não adotasse práticas de RS e RA, até porque está inserida em uma indústria com maturidade para as questões de sustentabilidade e, como cumpre um amplo programa de saúde, segurança e preservação ambiental, tem tido melhora na imagem corporativa.

5.8.6 Seção VI – Ciclo de Vida do Produto

A empresa 7 é do ramo petroquímico e a orientação para o desenvolvimento sustentável ajudou totalmente na melhoria dos processos produtivos, mas nem todos os impactos ambientais das fases de produção estão determinados. A empresa 7 dá tratamento adequado aos resíduos gerados pelos processos produtivos, se preocupa e tem tomado ações para cuidar do destino final do produto, depois de consumido e a embalagem adotada para a comercialização e o transporte do produto está adequada aos conceitos de desenvolvimento sustentável.

5.8.7 Seção VII - Informações Complementares

- ❑ A empresa 7 possui certificação ambiental para todas as suas unidades e também certificação na norma de saúde e segurança ocupacional, o que indica que as questões de desenvolvimento sustentável permeiam todos os processos organizacionais e que a empresa 7 estabelece metas, mede, avalia e tem indicadores e relatórios de desempenho de saúde, segurança e meio ambiente;
- ❑ Apesar do gestor confirmar que o marketing participa e contribui amplamente com a orientação para o DS, este não é citado em nenhum momento do direcionamento e o gestor não apontou de que forma o marketing pode contribuir, a não ser na divulgação dos projetos sócio-ambientais;
- ❑ O principal produto da empresa 7 é um plástico 100% reciclável, o que indica que o desenvolvimento de produtos leva em consideração as questões de sustentabilidade. A empresa 7 fala de inovação na fase de desenvolvimento dos produtos, o que permite esse alinhamento com o DS;
- ❑ A empresa 7 é signatária do Programa de Atuação Responsável da Indústria a qual pertence, que visa o cumprimento de programas de saúde, segurança e conservação

ambiental. Por fazer parte de uma indústria de forte legislação restritiva e que se encontra madura para as questões de sustentabilidade, a empresa 7 também tem presente, em todas as fases do processo produtivo, na declaração de princípios e nos valores o respeito às pessoas e ao meio ambiente. A indicação de cultura para os aspectos da sustentabilidade, mais do que somente um departamento para cuidar do assunto;

- ❑ Para a empresa, as comunidades vizinhas são extensão de suas instalações e a qualidade de vida delas influencia diretamente nas atividades. Por isso, oferece apoio direto no campo da saúde e desenvolve programas voltados para as áreas social, assistencial e cultural;
- ❑ Sobre a ecoeficiência, a empresa desenvolve produtos que utilizam menos recursos, além de trabalhar com reciclagem de lixo, com tratamento adequado de efluentes e resíduos, na preservação ecológica e educação ambiental;
- ❑ Sobre questões de sustentabilidade no mix de marketing, a empresa 7 trabalha mais fortemente o Produto, mas também Promoção, ao divulgar suas práticas de RS e RA e Praça, ao se preocupar em distribuir geograficamente suas unidades nas proximidades dos grandes centros industriais, melhorando a logística e preocupando-se com o transporte adequado de seus produtos;
- ❑ A empresa 7 não tem a função de Relações Públicas, mas trabalha fortemente com a mídia espontânea, para a divulgação das práticas de RS e RA, o que é importante para a marca e melhoria de imagem;
- ❑ A empresa 7 publica balanços sociais;
- ❑ Sobre o microambiente de marketing, os fornecedores da empresa 7 são medidos e escolhidos pelo desempenho técnico, mas também social e ambiental. Desta forma, a empresa imprime sua orientação para o DS também na relação com parceiros de negócios.

5.8.8 Conclusões

A empresa 7 utiliza, ainda que de forma não ampla, os conceitos do marketing na sua orientação para o DS. Porém o gestor de marketing não participa ativamente, talvez por desconhecer em que fases pode contribuir. Tem em seus valores, processos e atividades, a orientação para o DS de forma muito presente, o que indica não ter somente um departamento para cuidar do assunto e sim cultura para isso. Faltaria uma participação mais ativa do *board*

da empresa ao fazê-la engajar-se em iniciativas como o Pacto Global ou até mesmo participar do Índice Dow Jones de Sustentabilidade. Finalmente, seria importante entender por que o marketing contribui mais fortemente na divulgação e não também na melhoria dos processos de desenvolvimento de produto e também na sua distribuição.

5.9 ESTUDO DE CASO – EMPRESA 8

5.9.1 Seção I – Dados Gerais

Dados Gerais da Empresa	
Ramo: Indústria	Segmento: Tubos e Conexões
Origem: Multinacional Brasileira	Nº Funcionários: 3.000
Atua em segmento com forte legislação restritiva: ☒ Sim ☐ Não	
Possui ISO 14000: ☒ Sim ☐ Não	Possui SA 8000: ☐ Sim ☒ Não
Dados do Gestor	
Cargo: Gerente	
É responsável pelo assunto Desenvolvimento Sustentável na organização: ☐ Sim ☒ Não	

5.9.2 Seção II – Papel do Profissional de Marketing

O gestor da empresa 8 não é o responsável pelo assunto desenvolvimento sustentável na organização e não há um gestor específico para a tarefa. O gestor de marketing conhece plenamente o conceito e concorda inteiramente como a empresa o conduz e traduz suas ações no campo estratégico. Segundo o gestor da empresa 8, o marketing deve fazer parte da orientação corporativa para o desenvolvimento sustentável e a intensidade de sua contribuição deve ser alta, de forma a divulgar o conceito e as práticas de RS e RA corporativas.

5.9.3 Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas

Na estratégia de marketing da empresa 8, estão presentes os conceitos de sustentabilidade e o marketing contribui amplamente com a orientação da empresa para o desenvolvimento sustentável. A empresa 8 citou as campanhas publicitárias e os patrocínios como as ferramentas de comunicação mais apropriadas para divulgar as práticas de RS e RA.

5.9.4 Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação Com as Partes Interessadas

Abaixo, a intensidade de comunicação da empresa 8 com as partes interessadas na organização e as ferramentas e canais mais utilizados para esta comunicação:

Grupo	Intensidade da Comunicação	Ferramentas e Canais
Empregados	■ Alta □ Média □ Baixa	Endomarketing
Clientes	■ Alta □ Média □ Baixa	Marketing de Relacionamento, Campanhas Publicitárias, Patrocínios, Call Center
Fornecedores	□ Alta ■ Média □ Baixa	Eventos, Call Center
Acionistas	■ Alta □ Média □ Baixa	Relatórios
Órgãos Reguladores	■ Alta □ Média □ Baixa	Eventos
ONGs	□ Alta ■ Média □ Baixa	Projetos sociais.
Comunidade	■ Alta □ Média □ Baixa	Projetos sociais.

A empresa 8 possui canais de comunicação com todos os grupos de interesse e eles são amplamente divulgados. A intensidade é de média a alta e os canais permitem participação interativa com os diversos grupos. Para a empresa 8, ela está totalmente alinhada com as necessidades das partes interessadas, tem divulgado amplamente suas práticas de RS e RA e as partes interessadas têm reagido bem a elas.

5.9.5 Seção V – Objetivos da Organização Com o DS

Para a empresa 8, os efeitos em não adotar práticas de RS e RA são de curto, médio e longo prazos. Como as adota, tem tido melhora na imagem corporativa.

5.9.6 Seção VI – Ciclo de Vida do Produto

A empresa 8 é do ramo de tubos e conexões e a orientação para o desenvolvimento sustentável ajudou totalmente na melhoria dos processos produtivos, por isso todos os impactos ambientais das fases de produção estão determinados. A empresa 8 dá tratamento adequado aos resíduos gerados pelos processos produtivos, se preocupa porém não tem tomado ações para cuidar do destino final do produto, depois de consumido e a embalagem adotada para a comercialização e o transporte do produto está adequada aos conceitos de Desenvolvimento Sustentável.

5.9.7 Seção VII - Informações Complementares

- ❑ A empresa 8 possui certificação ambiental para todas as suas unidades, o que indica que as questões de desenvolvimento sustentável permeiam todos os processos organizacionais e que a empresa 7 estabelece metas, mede, avalia e tem indicadores e relatórios de desempenho ambiental;
- ❑ Seus produtos são ecoeficientes e utilizam menos recursos para serem fabricados, consomem menos água e energia também depois de prontos, quando consumidos pelos clientes. A empresa 8 trabalha com inovação para o desenvolvimento de suas soluções “verdes”;
- ❑ A empresa 8 possui um instituto de responsabilidade social, em que 20 mil crianças são beneficiadas com os projetos;
- ❑ Os processos de negócios estimulam a RS e RA e apesar de utilizar sua orientação para o DS de forma estratégica, o marketing contribui somente na divulgação dos projetos sócio-ambientais;
- ❑ Entre os valores da empresa, estão a cooperação, a transparência e a inovação. Não traz questões efetivas de DS, mas fala de reputação da empresa o que é fundamental nos dias de hoje;
- ❑ Apesar de documentar que estimula a exposição de opiniões, a empresa 8 não possui canais de comunicação que permitam que as partes interessadas interajam, se manifestem ou participem mais ativamente dos processos organizacionais e das decisões corporativas;
- ❑ Desde 2000, a empresa 8 acumula prêmios de Qualidade de seus produtos, foi eleita uma das 100 melhores empresas para se trabalhar na América Latina e no Brasil, em 2004 e ainda possui prêmios relativos à inovação;

- ❑ A empresa 8 possui mais de 50 mil pontos de vendas de seus produtos e ainda um canal telefônico disponível 24 horas, porém não utiliza nenhum deles para educar nas questões de sustentabilidade, para falar de consumo consciente ou até mesmo para cuidar da disposição final de seus produtos ao disponibilizar esses canais para recolhimento após uso;
- ❑ Apesar de desenvolverem produtos ecoeficientes, a empresa 8 não tem tomado ações para cuidar do descarte de seus produtos;
- ❑ A empresa 8 não possui a figura do Relações Públicas e não utiliza nenhuma outra ferramenta de marketing como pesquisa de mercado para conhecer as necessidades das partes interessadas e para contribuir com sua orientação para o DS.

5.9.8 Conclusões

Assim como as empresas anteriores, há uma visão restrita por parte do gestor e da empresa sobre a contribuição do marketing para o DS. Na empresa 8, o marketing atua na divulgação dos projetos sócio-ambientais, apesar dela estar em fase amadurecida de orientação para as questões de sustentabilidade. Utiliza o conceito de inovação no desenvolvimento dos produtos, mas deste processo o marketing não participa. Segundo o próprio gestor, a orientação para o DS está melhor traduzido no campo estratégico e sua não contribuição se deve ao fato dele fazer parte da gerência média, atuando mais no tático. A empresa 8 seria uma forte candidata a aderir ao Pacto Global ou a participar do Índice Dow Jones de Sustentabilidade.

5.10 ESTUDO DE CASO – EMPRESA 9

5.10.1 Seção I – Dados Gerais

Dados Gerais da Empresa	
Ramo: Indústria	Segmento: Produção de Equipamentos de Reprodução e Impressão de Documentos
Origem: Multinacional Americana	Nº Funcionários: 61.000 em todo o mundo
Atua em segmento com forte legislação restritiva: ☐ Sim ☒ Não	
Possui ISO 14000: ☐ Sim ☒ Não	Possui SA 8000: ☐ Sim ☒ Não
Dados do Gestor	
Cargo: Diretor	
É responsável pelo assunto Desenvolvimento Sustentável na organização: ☐ Sim ☒ Não	

5.10.2 Seção II – Papel do Profissional de Marketing

O gestor da empresa 9 não é o responsável pelo assunto desenvolvimento sustentável na organização e não há um gestor específico para a tarefa e sim o comitê executivo da companhia. A diretoria executiva é a responsável pela tarefa. O gestor de marketing conhece plenamente o conceito e discorda inteiramente como a empresa o conduz e traduz suas ações no campo tático. Segundo o gestor da empresa 9, o marketing deve fazer parte da orientação corporativa para o desenvolvimento sustentável e a intensidade de sua contribuição deve ser alta, de forma a divulgar o conceito e as práticas de RS e RA corporativas.

5.10.3 Seção III – Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas

Na estratégia de marketing da empresa 9, não estão presentes os conceitos de sustentabilidade e o marketing contribui parcialmente com a orientação da empresa para o desenvolvimento sustentável. A empresa 9 citou as campanhas publicitárias e os relatórios como as ferramentas de comunicação mais apropriadas para divulgar as práticas de RS e RA.

5.10.4 Seção IV – Intensidade e Canais de Comunicação Com as Partes Interessadas

Abaixo, a intensidade de comunicação da empresa 9 com as partes interessadas na organização e as ferramentas e canais mais utilizados para esta comunicação:

Grupo	Intensidade da Comunicação	Ferramentas e Canais
Empregados	☐ Alta ☒ Média ☐ Baixa	Intranet
Clientes	☐ Alta ☐ Média ☒ Baixa	Internet, Eventos, Campanhas Publicitárias
Fornecedores	☐ Alta ☐ Média ☒ Baixa	Internet
Acionistas	☒ Alta ☐ Média ☐ Baixa	Balanços
Órgãos Reguladores	☐ Alta ☐ Média ☒ Baixa	-
ONGs	☐ Alta ☐ Média ☒ Baixa	-
Comunidade	☐ Alta ☐ Média ☒ Baixa	Internet e Projetos Sociais

A empresa 9 não possui canais de comunicação com todos os grupos de interesse e seus canais não permitem que estes se manifestem, interajam e participem dos movimentos e decisões da empresa. Apesar disso, a empresa 8 diz estar totalmente alinhada com as necessidades das partes interessadas e que, ao divulgar amplamente suas práticas de RS e RA, estes grupos têm reagido bem a elas.

5.10.5 Seção V – Objetivo da Organização Com o DS

Para a empresa 9, se ela não adotasse práticas de RS e RA, teria problemas a curto, médio e longo prazo. Como as adota, mas não de forma estratégica, tem tido melhora parcial na imagem corporativa.

5.10.6 Seção VI – Ciclo de Vida do Produto

A empresa 9 é fabricante de equipamentos de reprodução e impressão de documentos e a orientação para o desenvolvimento sustentável ajudou parcialmente na melhoria dos processos produtivos, por isso nem todos os impactos ambientais das fases de produção estão determinados. A empresa 9 dá tratamento parcialmente adequado aos resíduos gerados pelos processos produtivos, se preocupa parcialmente e tem tomado somente algumas ações para cuidar do destino final do produto, depois de consumido e a embalagem adotada para a comercialização e o transporte do produto está adequada aos conceitos de desenvolvimento sustentável.

5.10.7 Seção VII - Informações Complementares

- ❑ A empresa 9 possui ISO 14001 somente em sua unidade de produção, em Manaus, o que indica uma preocupação operacional com as questões de sustentabilidade e não uma nova cultura organizacional, com visão estratégica em direção ao DS;
- ❑ A empresa 9 não tem canais e nem utiliza ferramentas para conhecer melhor as necessidades das partes interessadas, de forma a criar valor superior não só para clientes;
- ❑ Não há nenhuma referência ao DS na missão e visão da empresa 9. Ela cita a responsabilidade social em seus valores;
- ❑ A empresa 9 realiza projetos sociais desde 1996, através de um Instituto;
- ❑ A empresa 9 incentiva o voluntariado de seus funcionários;
- ❑ Apesar de não ter todos os impactos ambientais das diversas fases do seu processo produtivo mapeados, a empresa 9 tem um programa de reciclagem de resíduos que separa alumínio, ferro, papel, plástico e vidro. São separadas mais de 25 toneladas ao ano e o projeto se auto-sustenta, com a venda dos próprios resíduos. Esta mesma renda é aplicada em projetos de educação ambiental;
- ❑ A empresa 9 possui um programa de envolvimento com a comunidade que vive ao redor de sua fábrica em Manaus, com o intuito de conscientizar sobre os cuidados necessários com o lixo, informando sobre os danos causados a saúde e ao meio ambiente, incentivando a coleta seletiva e proporcionando alternativas de melhoria da renda familiar;

- ❑ Sobre o desenvolvimento de seus produtos, a empresa 9 incentiva a inovação, porém não voltada para a ecoeficiência de seus processos produtivos;
- ❑ A empresa 9 possui centenas de revendedores em todo o país, porém não utiliza os diversos pontos para conhecer as demandas das partes interessadas, para educar em questões de sustentabilidade ou até mesmo para funcionar como pontos de coleta de resíduos;
- ❑ Em sua página na Internet, possui canais para que clientes, fornecedores e parceiros se manifestem, porém a empresa 9 poderia atuar de forma mais pró-ativa no conhecimentos das necessidades dos diversos grupos;
- ❑ A empresa 9 foi eleita, em 2004, como uma das melhores empresas para se trabalhar, pela Revista Exame;
- ❑ A ferramenta do mix de marketing mais utilizada na orientação para o DS é a promoção.

5.10.8 Conclusões

A empresa 9 utiliza o marketing e suas ferramentas somente para divulgar práticas de responsabilidade social e ambiental corporativa, talvez por seu gestor acreditar ser este o único papel. Sua orientação para o DS está mais traduzida no campo operacional, por isso o marketing não contribui de forma mais ampla. Apesar de trabalhar fortemente o conceito de inovação na política de desenvolvimento de produtos, estes não incorporam atributos sociais e ambientais, talvez pelo DS não ser estratégico, não fazer parte da cultura e dos valores da empresa. Como já possui um instituto de responsabilidade social, a empresa 9 poderia rediscutir o DS de forma a incluí-lo em todos os processos organizacionais. O Sigma seria uma ferramenta de grande utilidade e a adesão ao Pacto Global também, já que assim a alta liderança estaria mais próxima dos conceitos de sustentabilidade e isso se refletiria por toda a organização.

5.11 ANÁLISE INTERCASOS DE RESULTADOS

Com o objetivo de fundamentar, sob critérios de comparação, conclusões relevantes e pertinentes ao objeto de estudo, a análise intercasos de resultados estabelece semelhanças e divergências entre a contribuição do marketing com a orientação para o desenvolvimento sustentável das empresas investigadas. Além disso, a partir da análise das informações, é possível se alcançar a hipóteses de novas propostas de pesquisas.

5.11.1. Papel do Profissional de Marketing

Somente na empresa 1, o gestor de marketing também é o responsável pelo assunto desenvolvimento sustentável. Todos os gestores disseram conhecer amplamente o conceito, porém só contribuem parcialmente para orientação da empresa no auxílio a sustentabilidade do planeta. Os gestores das empresas 1, 7 e 8 concordam plenamente com a forma que suas empresas conduzem as ações de DS. Os das companhias 3, 5 e 6 concordam parcialmente e os das empresas 2, 4 e 8 discordam totalmente. As empresas cujos gestores concordam totalmente com as ações de DS são as que traduzem suas atividades no campo estratégico, ditando e permeando todas as áreas da companhia, com valores, missão e visão voltados para o conceito de sustentabilidade. Para cinco de sete gestores que opinaram, o papel do marketing é divulgar projetos de sustentabilidade, conforme objeto principal de estudo desta pesquisa.

5.11.2. Estratégia de Marketing e Ferramentas Utilizadas

Nas estratégias de marketing das empresas 1, 2, 3, 6, 7 e 8, estão presentes os conceitos de Desenvolvimento Sustentável. Já, nas estratégias das organizações 4, 5 e 9, estes conceitos não estão presentes, apesar de divulgarem amplamente seus programas sócio-ambientais. O que indica que o marketing de fato só contribui na divulgação e não na orientação de fato para o DS, confirmando ainda mais o objeto de estudo desta dissertação. O marketing das empresas 4, 5 e 9 não está imbuído na idéia de sustentabilidade. Gestores de cinco das nove empresas, apesar de acreditarem que a intensidade da contribuição do marketing na orientação da empresa para o DS deva ser alta, admitem que contribuem somente parcialmente. Há talvez uma falta de conhecimento de como contribuir mais ou uma falta de espaço para o marketing nas questões de sustentabilidade. Portanto, é importante levar a

discussão aprofundada do tema para dentro da área de marketing. As ferramentas mais apontadas como apropriadas para a divulgação de projetos sociais e ambientais foram: em primeiro lugar a Internet; em segundo lugar a propaganda; e em terceiro lugar os relatórios.

5.11.3. Intensidade e Canais de Comunicação com as Partes Interessadas

Todas as empresas possuem canais de comunicação com todas ou quase todas as partes interessadas. A intensidade de comunicação é maior, na maioria delas, com empregados e clientes, porém há uma variação grande entre intensidade, canais e públicos afetados com a comunicação das empresas investigadas. As empresas 2, 3 e 6, cujo acionista majoritário é o governo, possuem uma alta intensidade de comunicação com acionistas e órgãos reguladores. Quatro das nove empresas não possuem canais de comunicação que permitem a manifestação, interação e participação dos grupos de interesse nas decisões empresariais, por isso não estão totalmente alinhadas com as necessidades das partes interessadas. As empresas 7 e 8 que apresentam canais de comunicação interativos se dizem estar totalmente alinhadas com as demandas dos grupos de interesse. Talvez haja então uma correlação positiva entre ter canais interativos e estar alinhada e não ter canais interativos e por isso não estar alinhada com as demandas dos grupos que afetam e são afetados pela organização. Apesar de precisarem conhecer melhor as necessidades desses grupos, todas as nove empresas não utilizam nenhuma ferramenta para isso, como por exemplo, a pesquisa de marketing, conforme citado no referencial teórico.

5.11.4. Objetivos da Organização com o DS

Para as empresas 1, 4, 5 e 6, os efeitos da irresponsabilidade social podem vir somente a médio prazo. Somente as empresas 2, 3 e 7 estão preocupadas em terem suas marcas e imagem deterioradas, a curto prazo, em função da não adoção de uma orientação para o DS. De qualquer forma, todas citaram apresentar melhora ainda que pequena da imagem corporativa, ao adotar práticas de RS e RA, conforme citado na fundamentação teórica. É importante voltar o que foi frisado no capítulo 2 que o desenvolvimento sustentável é para ser conquistado aos poucos e seus benefícios são a médio e longo prazo, imbuídos de ações presentes para melhorias futuras.

5.11.5. Ciclo de Vida do Produto

Para as empresas 5, 6, 7, 8 e 9, a orientação para o DS proporcionou de parcial a amplamente a melhoria dos processos produtivos. De todas elas, somente a empresa 4 não tem os impactos ambientais da etapa de produção determinados. Porém, todas elas dizem dar tratamento de parcial a completo aos resíduos gerados pela produção de seus bens/serviços e dizem que o transporte e embalagem de seus bens estão adequados aos conceitos de sustentabilidade. Somente as empresas 4 e 8 não se preocupam com o destino final de seus produtos. Ainda que não com a participação ativa do marketing, as empresas investigadas têm conhecimento sobre a necessidade de avaliar todo o ciclo de vida do produto, não sob o aspecto de nascimento, crescimento, maturidade e declínio, mas sim sob o aspecto de conhecer e estabelecer os impactos ambientais e sociais em todas as fases, desde o nascimento até o destino final dos produtos.

5.11.6. Formulação de Hipóteses

Apesar de haver um conhecimento dos conceitos de sustentabilidade por parte dos gestores de marketing das empresas investigadas, todos frisaram que suas contribuições são no campo da divulgação dos projetos. Há de se apresentar hipóteses como:

- ❑ Não há uma contribuição maior do marketing por desconhecimento dos gestores;
- ❑ O marketing não contribui de forma mais ampla pelos gestores não terem sido convocados a fazer parte ativamente da orientação para o DS;
- ❑ Se o marketing contribuísse com uma intensidade alta na orientação para a sustentabilidade, conforme sugeriram os gestores, as empresas estariam em situação diferente de hoje, principalmente no que diz respeito ao ensino de um consumo mais consciente;
- ❑ O *board* da empresa não acredita na importância da contribuição mais ampla do marketing no contexto da sustentabilidade.

6 CONCLUSÃO

Dividido em quatro partes, este capítulo trará conclusões sobre o trabalho. A primeira parte fará um retrospecto dos itens apresentados na revisão bibliográfica, comparando-os com as respostas obtidas nos estudos de casos. A segunda apresentará os objetivos propostos no início do trabalho em confronto com os resultados obtidos por todas as fases da pesquisa. Na terceira parte, estará a questão de pesquisa, respondida e comparada com as informações apresentadas no trabalho. E, finalmente, na quarta e última parte, considerações finais e questões propostas para o desenvolvimento de novas pesquisas.

6.1. RETROSPECTO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Conforme proposto no início do trabalho, a revisão bibliográfica teve o objetivo de passar por todos os conceitos da teoria e administração de marketing, analisando através de uma ampla exploração de artigos, trabalhos científicos e títulos, os momentos e a forma com que o marketing poderia contribuir com a orientação das empresas para o desenvolvimento sustentável. Para a surpresa do pesquisador, que atua como profissional de marketing desde 1999, muitas das sugestões de contribuição lançadas na bibliografia se mostraram novidades e talvez por esse motivo, ou seja, desconhecimento da ampla capacidade de contribuição da gestão do marketing, as empresas e os próprios gestores da área não se envolvam em outros processos, que não somente no de divulgação das práticas de responsabilidade social e ambiental.

Primeiramente, tratou-se de abordar o Desenvolvimento Sustentável, passando por diversos autores sobre o tema, cujas orientações são para que o conceito permeie toda a organização. Que seja uma nova cultura, refletida em missão, visão, valores, estratégia, processos, práticas de negócio e não somente um departamento responsável por pensar em programas que projetem a imagem corporativa. Sendo assim, o marketing como parte integrante e importante da organização, deve se envolver de forma ativa na orientação para o DS e não como área prestadora de serviço para a própria companhia, quando esta demanda que se divulguem os programas sócio-ambientais.

Percebe-se que o marketing na prática está na hierarquia gerencial média das empresas e a maioria das entrevistadas apontou que a orientação para o desenvolvimento sustentável está

no estratégico e algumas delas apontou estar no operacional. No estratégico, o marketing não se mostrou atuante e no operacional também não. Talvez seja necessário que se ampliem as discussões entre os profissionais de marketing sobre como se enquadrarem nessa nova realidade. É necessário que os gestores e suas equipes saiam da função passiva para uma posição de atores co-responsáveis pela nova cultura organizacional, a começar colocando questões de sustentabilidade nas estratégias e planejamentos de marketing.

Comparando com as informações obtidas na pesquisa de campo, em todas as empresas, há nos gestores uma inércia no sentido de pensar o marketing sempre da mesma forma: imagem, marca, vendas, participação de mercado, rentabilidade. A orientação para o DS até permite que as empresas venham a ter tudo isso, mas a médio e longo prazo e em consequência de um esforço comum não só dentro, mas entre organizações. Trata-se de promover o conceito também fora das paredes das empresas, de forma a mudar a percepção e avaliação sobre qualidade de todos os grupos que formam a audiência crítica da companhia.

No Brasil, a grande maioria dos consumidores ainda não conhece os conceitos nem possui maturidade para exigir das empresas performance social e ambiental. De fato, há questões de base importantes a serem resolvidas antes que os brasileiros se preocupem em consumir produtos ecoeficientes ou comprar de empresas que traduzam, em seus processos de negócios, uma preocupação social e ambiental. Talvez por isso, as empresas que primeiro integrem os conceitos do *triple bottom line* em suas estratégias de marketing irão alcançar a vantagem competitiva.

Todos os gestores das empresas investigadas disseram conhecer amplamente o conceito de Desenvolvimento Sustentável e, portanto, devem saber que, nele, o público de interesse da companhia deixa de ser somente clientes e empregados para ser também os fornecedores e parceiros de negócio, os acionistas, o governo e os órgãos reguladores, as organizações não governamentais e a comunidade. Mesmo assim, desconhecem as demandas de seus “novos clientes” e não utilizam ferramentas de marketing como a pesquisa para estarem cada vez mais alinhados com a forma de pensar desses grupos, para então realizarem a tão famosa missão do marketing: entrega de satisfação em forma de benefício proporcionando valor superior.

Existe um papel estratégico chave do marketing que é a atuação na interface entre produção e consumo. Está mais do que na hora de, em virtude de caminharmos para um futuro em que recursos naturais serão escassos e que a Terra estará sofrendo as consequências do descaso ambiental, o marketing servir de educador sobre o consumo consciente de forma a garantir a sobrevivência do planeta e das gerações futuras. No entanto, das nove empresas investigadas, somente uma já caminha nessa direção. Todas as demais não mencionam isso. Pelo contrário, atuam e divulgam os projetos sociais e ambientais com o objetivo de continuarem incentivando o consumo dos bens e serviços das empresas.

Como o Kotler mesmo aponta, a estratégia é meio através do qual a empresa constrói e fornece proposição de valor. Se as áreas de marketing incluírem em sua estratégia conceitos do desenvolvimento sustentável, já terão dado o primeiro passo para nortear ações e contribuições no campo tático e operacional. Das empresas investigadas, em seis delas os conceitos de sustentabilidade estão presentes na estratégia de marketing. Apesar de não significar atuar de forma ampla, já é um indicativo de que, nessas empresas, o marketing pode vir a ser parte integrante e ativa na orientação para a sustentabilidade.

Sobre o mix de marketing, os gestores das empresas investigadas parecem ter esquecido o quanto são responsáveis pelo desenvolvimento dos bens/serviços, pela composição do preço final e dos indicativos que este concede, dos canais e da forma de fazer chegar seus produtos aos consumidores e como fazê-los conhecer e convencê-los dos benefícios das soluções apresentadas. Em todas estas ferramentas, o marketing tem condição de imbuir e aplicar os conceitos de sustentabilidade, através da ecoeficiência, da utilização dos pontos de venda e não só da propaganda, das relações públicas, da assessoria de imprensa.

O marketing sempre foi a área responsável por analisar o ambiente em que a empresa está inserida e apontar oportunidades e ameaças, forças e fraquezas. O micro e o macroambiente são a fonte para que os profissionais de marketing identifiquem mudanças e tendências que a empresa precisa conhecer antes dos concorrentes. Em todas as organizações investigadas, percebe-se que a habilidade do marketing em analisar oportunidades de mercado não está sendo utilizada para aprofundar-me mais e se adaptar à nova realidade do Desenvolvimento Sustentável.

Outra habilidade do marketing é estar em constante comunicação com clientes para conhecer suas necessidades, comportamento de compra e insatisfações com os processos da empresa. O objetivo é alinhar a direção organizacional de forma a convergir com o que se capta das interações com clientes e, no contexto da sustentabilidade, empregados, acionistas, fornecedores, governo e comunidade. Além disso, é através das várias formas de comunicar que uma empresa transmite valores e imagem organizacional. Uma vez que é através da comunicação que as áreas de marketing das empresas investigadas têm mais manifestado sua contribuição com o DS, a pesquisa vem confirmar a situação problema e objeto de estudo.

6.2. OBJETIVOS PROPOSTOS E RESULTADOS OBTIDOS

Mostrar o papel do marketing na orientação para o Desenvolvimento Sustentável, comprovando que ele vai além de divulgar projetos sociais, e a forma como a contribuição se dá utilizando a teoria e os princípios do marketing foram o objetivo geral e também os específicos do trabalho. Todos os objetivos foram alcançados nos itens explorados no referencial teórico e serviram para confirmar, principalmente a partir dos resultados dos estudos de casos, a situação problema, início de todo o processo desta pesquisa.

Todas as empresas investigadas utilizam o marketing para divulgar seus projetos sociais e ambientais e, com exceção da empresa 1, nenhuma delas dá indícios de utilizar suas áreas de marketing para outros fins, até porque, dos sete gestores das empresas entrevistadas que opinaram sobre qual deve ser a contribuição do marketing neste contexto, cinco disseram que é divulgando práticas de RS e RA, por isso julgam estar contribuindo amplamente com a nova realidade. Sendo assim, no sentido da participação do marketing, o conhecimento do gestor influencia diretamente no direcionamento das estratégias e ações da área. Uma vez que ele opina ser a divulgação a principal contribuição para a orientação de DS, a prática não se dá de forma diferente.

Sobre corresponder aos objetivos propostos na pesquisa, o instrumento utilizado na fase de campo, foi eficiente, apesar da limitação de tempo e forma de aplicação. Ajudou no conhecimento da opinião dos profissionais de marketing e das práticas adotadas nas empresas investigadas. Permitiu facilmente a análise intracasos e também a comparação de semelhanças e diferenças entre as organizações, respondendo principalmente ao objetivo 9 e direcionando para a resposta ao objetivo 10.

6.3 QUESTÃO DA PESQUISA

Em todos as etapas desta pesquisa, pretendeu-se e se conseguiu mostrar qual o papel do marketing na orientação organizacional para o desenvolvimento sustentável. Certamente, ele vai além de divulgar práticas sociais e ambientais e pode contribuir muito no sentido de desenvolver bens e serviços utilizando o conceito de ecoeficiência e ainda de comunicar, através de valores, processos de negócio e não só através de propaganda, uma nova cultura organizacional. Enfim, o marketing pode e deve ser a principal ferramenta das organizações no caminho para a sustentabilidade. Ele tem experiência e sua própria filosofia cabe neste papel.

6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E NOVAS PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Em virtude da dimensão do assunto abordado e do fato de o trabalho ter sido restrito à contribuição do marketing, utilizando somente os conceitos iniciais e a teoria – sem falar nas estratégias e nas suas áreas de aplicação -, este estudo não se esgota neste trabalho. Ele pode ser ampliado, trazendo novas abordagens e questões. A começar por explorar cada área de aplicação do marketing, como o marketing direto, o marketing de relacionamento, o de serviços e o marketing experiencial, melhorando e aprofundando assim o trabalho.

Como profissional de marketing, pesquisadora e, agora, conhecedora de como o marketing pode contribuir com o DS, questiono se os gestores de marketing conhecem seu papel e o de sua área neste contexto. E, se conhecem, não conseguem ou não têm interesse em sensibilizar o *board* sobre como podem ajudar no direcionamento para a sustentabilidade. Para explorar estas questões, seria necessário um novo Instrumento de Pesquisa, desta vez abordando todos os conceitos do marketing e o aplicando em entrevistas aprofundadas com os gestores. Nesta nova proposta de pesquisa, a pergunta não seria como o marketing contribui com a orientação para o desenvolvimento sustentável e sim o porquê o marketing não contribui de forma mais ampla.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGENDA 21. *Conferência das Nações Unidas Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento*. Brasília: Editora do Senado Federal, 2003.

ALMEIDA, Fernando. *O Bom Negócio da Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ANNUAL Report 2002. On Line. Disponível em <http://worldbank.org> . Acesso em: Janeiro de 2005.

ASSESSING The Global Compact's Impact. Disponível em www.unglobalcompact.org . Acesso em: Maio de 2004.

BLODGETT, Jeffrey G., LU, Long-Chuan, ROSE, Gregory M., VITELL, Scott J. *Ethical Sensitivity to Stakeholder Interests: A Cross-Cultural Comparison*. Journal of The Academy of Marketing Science, Vancouver, 29 (190-202). 2001.

BRUNDTLAND, G. H. *Nosso Futuro Comum*. 2 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

BSRRC (Business for Social Responsibility Resource Center). Disponível em www.bsr.org/BSRResources:index.cfm,. Acesso em: Novembro de 2001.

CAMARGO, Ana Luiza Brasil. *Desenvolvimento Sustentável – Dimensões e Desafios*. São Paulo: Papirus, 2003.

CHARTER, Martin. PEATTIE, Ken. OTTMAN, Jacqueline. POLONSKY, Michael Jay. *Marketing and Sustainability*. Disponível em www.cfsd.org.uk/smart-know-net. Acesso em: Maio de 2005.

COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pámela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CSRE (Corporate Social Responsibility Europe). Disponível em www.csreurope.org
Acesso em: Outubro de 2001.

DOW Jones Sustainable Indexes. Disponível em www.sustainableindexes.org Acesso
em: Setembro de 2004.

EISENHARDT, K. M. *Building Theory from Case Study Research*. Academy of Management Review, Briarcliff Manor, v. 14. n. 1, 1989.

ENVIRONMENTALLY Related Taxes in OECD Countries: Issues and Strategies. Guidelines for Economic Cooperation and Development – OECD. Paris, 2001.

ENVIRONMENT and Development Paper 3: Environmental Sustainability and Services in Developing Global City Regions. Center for International Development, Harvard University. Julho, 2000.

FRANCO, Maria de Assunção Ribeiro. *Planejamento ambiental para a cidade sustentável*. São Paulo: Annablume, 2000.

GLOBAL Reporting Initiative. United States. Disponível em www.globalreporting.org
Acesso em: Maio de 2005.

HOCKERTS, Kai N. *Sustainability Innovations – Ecological and Social Entrepreneurship and the Management of Antagonistic Assets*. Dissertação - (Mestrado em St Gallen) - 2003.

HUTCHISON, David. *Educação ecológica: idéias sobre consciência ambiental*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

HOLLIDAY, C. Jr. SCHMIDHEINY, Stephan. WATTS, Philip. *Cumprindo o Prometido – Casos de Sucesso de Desenvolvimento Sustentável*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

IPCC (Intergovernment Panel on Climate Change – Climate Change 2001: The Scientific Basis. Contribution of Working Group I to the Third Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (Cambridge, Reino Unido; Nova York: Oxford University Press). Summary for Policymakers: A Report of Working Group I of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Genebra, 2001.

KOTLER, Philip. JAIN, Dipak C. MAESINCEE, Suvit. *Marketing em Ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. *O Marketing Sem Segredos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. *Princípios do Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LIVING The Planet. *Relatório do Planeta Vivo*. 2002.

LOCANDER, William B.; CARRILATT, François A.; JARAMILLO, Fernando. *Market-Driving Organizations: A Framework*. 2004.

LAWRENCE, Orlando Ernest. Berkeley National Laboratory. Berkeley: University of California, 2005.

MAIGNAN, Isabelle.; FERRELL, O. C. *Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework*. Journal of The Academy Of Marketing Science, Vancouver, v. 3, n. 1. Janeiro, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas, 2001.

OPHULS, William. *Ecology and the politics of scarcity*. Nova York: Freeman and Company, 1977.

RELATÓRIO de Desenvolvimento Humano. UNDP, 1998.

SCHWARTZMAN, Simon. *Consciência ambiental e desenvolvimento sustentável* (on line). Disponível em <http://www.airbrasil.org.br/simon/ambiente.htm> Acesso em: Julho de 2001.

THE Sigma Guidelines. *Putting Sustainable Development Into Practice – A Guide For Organizations*. Disponível em www.projectsigma.com Acesso em: Setembro de 2003.

VEIGA, José Eli da. *Desenvolvimento Sustentável - O Desafio do Século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

WISE, Gwen, F. *Conservation-based Green Marketing*. Disponível em www.greenmarkerting.com Acesso em: Janeiro de 2005.

WISER, Ryan; PICKLE, Steven. *Green Marketing, Renewables and Free Riders: Increasing Customer Demand for a Public Good* – Setembro, 1997.

WORLD Development Indicators 2000. On line. Disponível em <http://www.worldbank.gov> . Acesso em: Agosto, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de Casos – Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.

GLOSSÁRIO

Ictiofauna – população de peixes

Triple Botton Line – Alinhamento da performance econômica com a social e a ambiental

ANEXOS

1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Este questionário é instrumento de pesquisa da dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense da aluna Melba Porter. Ele tem o objetivo de conhecer qual o papel do marketing no contexto do desenvolvimento sustentável, tema principal da tese, e seu conteúdo será utilizado para fins única e exclusivamente de pesquisa. As empresas bem como seus gestores não serão identificados nos resultados e análises que serão expostos na dissertação. Ao final deste formulário, encontram-se informações sobre a mestranda e seu orientador, bem como telefone e e-mail de contato para maiores esclarecimentos. Desde já, agradecemos sua contribuição nesta pesquisa.

Questionário	
Nome da Empresa	Data
Nome do Gestor	Cargo
Dados Sobre a Empresa	
☐ Nacional ☐ Multinacional	
Local da Matriz	Local da Matriz no Brasil
Nº Funcionários	Segmento
Tem ISO 14000? ☐ sim ☐ não	Tem SA 8000? ☐ sim ☐ não
Pertence a um setor que atua com forte legislação restritiva? ☐ sim ☐ não	

Atenção: para responder as perguntas com opções de 1 a 3, aponte 1 para discordo inteiramente com a pergunta, 2 para concordo parcialmente com a pergunta e 3 para concordo inteiramente com a pergunta.

I) Sobre Desenvolvimento Sustentável

1.1) Você, gestor de marketing, entende ampla e perfeitamente o conceito de desenvolvimento sustentável:

☐ Sim ☐ Não

1.2) Você tem o mesmo entendimento que sua empresa tem do tema desenvolvimento sustentável e concorda com a forma como ela leva o tema para os processos organizacionais:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

1.3) O conceito de desenvolvimento sustentável em sua empresa está mais bem traduzido ou revertido em ações no:

☐ Campo estratégico ☐ Campo Tático ☐ Campo Operacional

1.4) Existe um gestor específico para cuidar do tema “Desenvolvimento Sustentável” na organização?

☐ Sim ☐ Não

1.5) Se não, quem é o responsável por definir a estratégia de desenvolvimento sustentável ou cuidar do tema?

II) Sobre o papel do marketing no contexto da sustentabilidade

2.1) Na sua opinião como profissional de marketing, o marketing deve fazer parte da estratégia de desenvolvimento sustentável das organizações?

☐ Sim ☐ Não

2.2) Na sua opinião, qual deve ser a intensidade da contribuição do marketing neste contexto?

☐ Baixa ☐ Média ☐ Alta

2.3) Como gestor de marketing, qual deve ser o papel do profissional de marketing no conceito de desenvolvimento sustentável? De que forma este profissional pode ajudar a construir e a consolidar este conceito nas organizações?

III) Sobre a estratégia de marketing da sua organização.

3.1)Na estratégia de marketing traçada pela sua organização, estão presentes os conceitos de desenvolvimento sustentável?

☐ Sim ☐ Não

3.2)A gestão de marketing na sua organização participa e contribui amplamente para a estratégia de desenvolvimento sustentável da empresa:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

3.3)A ferramenta de marketing mais envolvida na estratégia de desenvolvimento sustentável da organização é a propaganda:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

IV) Sobre o processo de comunicação da organização

4.1)Aponte qual é a intensidade do processo de comunicação da sua empresa com os grupos abaixo relacionados e indique no campo livre como se dá este processo de comunicação, ou seja, quais ferramentas utilizadas:

Grupo	Intensidade da Comunicação	Ferramentas
Empregados	☐ Alta ☐ Média ☐ Baixa	Campo Livre :
Clientes	☐ Alta ☐ Média ☐ Baixa	
Fornecedores	☐ Alta ☐ Média ☐ Baixa	
Acionistas	☐ Alta ☐ Média ☐ Baixa	

Órgãos Reguladores	☐ Alta ☐ Média ☐ Baixa	
ONGs	☐ Alta ☐ Média ☐ Baixa	
Comunidade	☐ Alta ☐ Média ☐ Baixa	

4.2) Atualmente, existem em sua organização canais para que os grupos acima relacionados se manifestem, interajam ou participem dos movimentos e decisões da empresa?

☐ Sim ☐ Não

4.2.1) Esses canais são amplamente divulgados a esses grupos:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

4.3) Existe a função do Relações Públicas na sua organização?

☐ Sim ☐ Não

4.3.1) Se sim, ele é envolvido amplamente e contribui para as ações de Desenvolvimento Sustentável da empresa:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

V) Sobre a participação dos grupos de stakeholders (empregados, clientes, acionistas, fornecedores, órgãos reguladores, ONGs e comunidade) nos processos de negócios.

5.1) Os processos de negócios da empresa em que atua estimulam a Responsabilidade Social e Ambiental Corporativa:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

5.2) A empresa tem divulgado amplamente as práticas de Responsabilidade Social e Ambiental Corporativas para os grupos de stakeholders:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

5.3) Cite as três ferramentas de comunicação que julga serem as mais apropriadas para divulgar práticas de Responsabilidade Social e Ambiental Corporativas:

5.4) Os diferentes grupos de stakeholders vêm reagindo bem às práticas de Responsabilidade Social e Ambiental Corporativas da empresa:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

5.5) Há divergências sobre o que a sua empresa entende como Responsabilidade Social e Ambiental Corporativa e o que os grupos citados na questão V entendem:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

5.6) Na sua opinião, os efeitos da irresponsabilidade social e ambiental corporativa para uma organização podem ser:

☐ A Curto Prazo ☐ A Médio Prazo ☐ A Longo Prazo

5.7) As ações de Desenvolvimento Sustentáveis da organização vêm melhorando a imagem corporativa:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

5.8) A empresa em que atua é de grande porte e lucrativa e por isso dá-se o luxo de preocupar-se com questões sociais e ambientais:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

O conjunto de perguntas abaixo deve ser respondido somente por gestores pertencentes a empresas do segmento industrial. Para os pertencentes ao Setor de Serviços, o questionário termina aqui. Agradecemos sua contribuição e aguardamos o retorno de suas respostas através do e-mail melbaporter@hotmail.com.

VI) Sobre ciclo de vida do produto

6.1) Todos os impactos ambientais (como consumo de energia e recursos, poluição e efeitos sobre a biodiversidade) são determinados em todas as partes do processo produtivo – do berço ao túmulo - da organização em que atua:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

6.2) Com a orientação para o desenvolvimento sustentável, houve melhorias no processo produtivo da organização:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

6.3) A empresa dá tratamento adequado aos resíduos gerados pelo processo de fabricação:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

6.4) A empresa se preocupa e tem tomado ações para cuidar do destino final do produto de da organização depois de consumido ou utilizado pelo cliente:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

6.5) A embalagem adotada para a comercialização e transporte do produto da sua organização está adequada aos conceitos de desenvolvimento sustentável:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

O questionário termina aqui. Agradecemos sua contribuição e aguardamos o retorno de suas respostas através do e-mail melbaporter@hotmail.com.

Dados da Mestranda Melba Porter :

Graduada em Comunicação Social, Pós-graduada em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, onde também atuou como docente das cadeiras de Marketing de Serviços e Relacionamento com o Cliente, do ano de 2001 a 2004. Mestranda em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense. Sólida carreira profissional desenvolvida nas áreas de Marketing, Atendimento ao Cliente e Qualidade, atuando em empresas do segmento de serviços. Atualmente ocupa o cargo de Coordenadora da Central de Atendimento às Agências do Banco do Brasil da BB Seguros – Brasilveículos Companhia de Seguros, empresa do grupo de coligadas do Banco do Brasil.

Telefone de Contato: 021-9135-6365

E-mail: melbaporter@hotmail.com

Dados do Orientador José Rodrigues de Farias Filho:

Engenheiro Civil pela Universidade de Fortaleza. Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Federal Fluminense. Mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense. Doutor em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ. Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia do CTC/UFF. Assessor de Ensino do CTCT/UFF. Professor dos Mestrados em Engenharia Civil, Engenharia de Produção e em Sistema de Gestão pela UFF. Professor dos cursos de Pós-Graduação em Gestão pela Qualidade Total, Engenharia Econômica e Financeira da UFF e em Gerenciamento da Construção Civil da Universidade Estadual de Feira de Santana-BA. Coordenador do Núcleo de Competitividade, Estratégia e Organizações dos Mestrados em Engenharia de Produção e Sistema de Gestão da UFF. Coordenador do Grupo de Estudos em Estratégias de Operações do Mestrado em Engenharia Civil da UFF. Vice-Coordenador do curso de Pós-Graduação em Gestão pela

Qualidade Total. Vice-Coordenador do Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente do Centro Tecnológico da UFF. Consultor de Empresas com ênfase na Implantação e Implementação de: Planejamento Estratégico Corporativo, Gestão pela Qualidade Total e Programas Institucionais em Engenharia de Segurança.

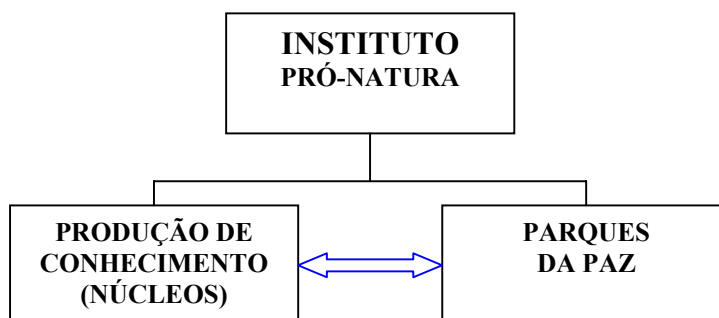
E-mail: **rodrigues@civil.uff.br**

2 INFORMAÇÕES SOBRE A ONG PRO NATURA

O Pro-Natura é uma organização não governamental, com sede em Paris e no Rio de Janeiro e unidades na Inglaterra, Suíça e EUA, que vem atuando, nos últimos 18 anos, em projetos de conservação ambiental e promoção do desenvolvimento sustentável. Em suas ações, questões associadas a unidades de conservação e suas áreas de entorno e influência, em atividades relacionadas a agrosilvicultura, seqüestro de carbono, manejo florestal, utilização da biodiversidade, promoção social e energia, objetivam construir modelos replicáveis de desenvolvimento local sustentável, pela priorização da participação comunitária e o envolvimento ativo dos demais atores sociais.

A complexidade inerente às intervenções efetuadas, notadamente de características multidisciplinares, exigiu que se identificasse e incorporasse especialistas naqueles campos de conhecimento, bem como nas diversas disciplinas a elas associadas, como organização comunitária, micro-crédito, turismo, saúde, iniciativas femininas, educação, capacitação, arranjos produtivos locais, comunicação e outras, além da adequada estruturação institucional, que permitisse ao Pro-Natura enfrentar os desafios que tais demandas significaram.

Ao longo desse período de realizações e aprendizado, a organização consolidou-se internamente em duas áreas principais: produção e localização de conhecimento; e sua aplicação prática, através dos projetos que implementa e que estão reunidos sob a denominação genérica de “Parques da Paz” (*Peace Parks*). Seu acervo de conhecimento e os especialistas que compõem a estrutura atendem a solicitações de projetos, construindo parcerias com empresas interessadas em desenvolver programas de desenvolvimento sustentável.



Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)