

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DO *GREEN MARKETING*
NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE
EMPRESAS BRASILEIRAS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Leonardo Zandoná

Santa Maria, RS, Brasil

2010

**A INFLUÊNCIA DO *GREEN MARKETING*
NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE
EMPRESAS BRASILEIRAS**

por

Leonardo Zandoná

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Santa Maria, RS, Brasil

2010

Z27i Zandoná, Leonardo
A influência do green marketing na estratégia competitiva de empresas
brasileiras / por Leonardo Zandoná. – 2010.
222 f. ; il. ; 30 cm

Orientador: Gilnei Luiz de Moura
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de
Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS,
2010

1. Administração 2. Marketing 3. Marketing verde 4. Estratégia competitiva
5. Empresas brasileiras I. Moura, Gilnei Luiz de II. Título.

CDU 658.8

Ficha catalográfica elaborada por Cláudia Terezinha Branco Gallotti – CRB 10/1109
Biblioteca Central UFSM

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**A INFLUÊNCIA DO *GREEN MARKETING*
NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE
EMPRESAS BRASILEIRAS**

elaborada por
Leonardo Zandoná

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilnei Luiz de Moura, Dr.
(Presidente/Orientador)

Luciana Flores Battistella, Dr^a. (UFSM)

José Carlos Barbieri, Dr. (FGV)

Milton Luiz Wittmann, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 14 de dezembro de 2010.

DEDICATÓRIA

A meu pai, que sempre gostou muito de ler, que plantou uma árvore, que teve três filhos e que dizia que não escreveria um livro.

A J. Burka, L. Yuen, N. Fiore e L. Sapadin, autores que não figuram na fundamentação teórica desta dissertação, mas que lançaram as bases para a presente conquista e foram companheiros silenciosos em todos os dias do mestrado.

AGRADECIMENTOS

A Deus e à minha família: meu pai Fernando Waldomiro Zandoná (in memoriam), minha mãe Marlei Margarida Generali Zandoná e minhas irmãs Raquel e Renata Zandoná, por tudo que representam.

A meu orientador e amigo, Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura, que soube, como ninguém, guiar-me no mundo da pesquisa.

Aos professores do PPGA/UFSM, em especial à Prof^a Dr^a Luciana Flores Battistella e ao Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann.

Ao Prof. Dr. Fernando Olivares, da Universidad de Alicante, pelos ensinamentos sobre marcas verdes e greenwashing.

Às empresas participantes desta pesquisa, Braskem, Gerdau, Itaú Unibanco, Duratex e Suzano Papel e Celulose, em especial aos seus respondentes.

Aos colegas de trabalho Carlos Gilberto Denig e Eliane Chimendes Maciel, que apoiaram este Projeto, desde o momento em que o conheceram.

A meus tios-avós, Armando Sérgio Generali e Benita Cruz Generali, pelo apoio durante a coleta de dados em São Paulo.

Aos colegas do PPGA/UFSM Bruno Milani e Fernando Casarin, que dividiram não só o esforço das aulas, como também a paixão pelo ciclismo.

A Adivo Paim Filho e Oscar Alberto Melo Mundstock, verdadeiros vigilantes e entusiastas da dissertação. Também a Filipe Campelo Xavier da Costa, Carlos Mello Moyano, Paula Casari Cundari e Laurence Reich Steglich.

À AIESEC, AIESEC Alumni International, Junior Chamber International e JCI Training bem como a todos os amigos do mundo inteiro que fiz e farei.

Não é a disciplina, a força de vontade ou a pressão dos outros que facilita a adesão a um curso de ação desafiador; mas, ao invés, a liberdade de escolha entre alternativas, o comprometimento pessoal com uma missão e a vontade de tomar a responsabilidade pelas consequências de suas decisões que tornam forte a vontade e enobrecem o espírito.

Neil A. Fiore

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

A INFLUÊNCIA DO *GREEN MARKETING* NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE EMPRESAS BRASILEIRAS

AUTOR: LEONARDO ZANDONÁ

ORIENTADOR: GILNEI LUIZ DE MOURA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 14 de dezembro de 2010.

A noção de sustentabilidade, largamente aceita, afeta pessoas, governos e empresas de diferentes modos e exige a incorporação de novas estratégias por parte dos mesmos. A presente dissertação tem por objetivo investigar quais as estratégias de *Green Marketing* adotadas por empresas brasileiras listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo e qual a sua influência na estratégia competitiva das mesmas. Foi utilizada a abordagem qualitativa por meio de estudo de casos múltiplos. Como unidade de análise foram selecionadas cinco empresas brasileiras (papel e celulose, química, siderúrgica, banco e produtos de acabamento para construção civil) que integram o Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA no presente ano. A coleta dos dados aconteceu nas cidades de São Paulo e Porto Alegre, no período de julho a agosto de 2010, por meio de entrevistas semi-estruturadas, conduzidas *in loco* com gestores das empresas. Outras fontes utilizadas foram observação direta, documentos e publicações e artefatos físicos. Com respeito a razões que levam as empresas a adotarem o *Green Marketing*, a responsabilidade social é apontada como a principal razão. Observou-se que o grande agente de transformação são as próprias empresas e não os consumidores brasileiros, que ainda demandam pouco por produtos verdes. Analisando as empresas estudadas como consumidores industriais, estas desempenham um papel importante em sua cadeia produtiva, exigindo que seus fornecedores entreguem insumos, matérias-primas e serviços verdes. A segmentação verde mostrou-se uma estratégia de difícil aplicação no país. Identificou-se, porém, a prática das seguintes estratégias de *Green Marketing*: Verde Escasso, Verde Matizado e Verde Extremo (GINSBERG e BLOOM, 2004); Ecoeficiência, *Beyond Compliance Leadership*, *Eco-branding* e Liderança em Custo Ambiental (ORSATO, 2006); Atributos verdes e Atributos não-verdes (OTTOMAN, STTAFORD e HARTMAN, 2006); Posicionamento de Marcas Verdes por Atributos Funcionais e Posicionamento de Marcas Verdes por Benefícios Emocionais (HARTMANN, APAOLAZA-IBÁÑEZ e FORCADA-SAINZ, 2005); e Estratégia Verde (GRANT, 2007). Com respeito à influência do *Green Marketing* na estratégia competitiva, os resultados indicam que todas as empresas adotam a Estratégia Sistêmica (WHITTINGTON, 2002) e a Abordagem Estratégica de Gestão Ambiental (BARBIERI, 2007). Os resultados dão conta ainda que as empresas consideram em sua missão e em sua visão a condição de sustentabilidade; desenvolvem linhas de produtos e serviços verdes ou tornam verdes os produtos e serviços existentes, adotando ou não marcas verdes; conduzem mudanças em seu processo produtivo que resultam em ganhos ambientais e redução de custos; e tendem a não praticar o preço *premium*. As mudanças efetuadas pelas empresas têm um caráter estratégico, e não tático, e uma postura pró-ativa. Concluiu-se que, ao adotarem diferentes estratégias de *Green Marketing*, as empresas estudadas antecipam-se à futura e esperada alta demanda por produtos verdes por parte dos consumidores brasileiros e esperam, com isso, ganharem vantagem competitiva. O *Green Marketing* está, desse modo, incorporado ao planejamento estratégico em todos os casos estudados e a sua prática mostra-se crescente. A importância do presente estudo reside tanto na sistematização dos conhecimentos sobre *Green Marketing* quanto na verificação empírica das estratégias das empresas brasileiras.

Palavras-chaves: *green marketing*; estratégia competitiva; empresas brasileiras.

ABSTRACT

Master's Dissertation
Graduation Programme in Business
Universidade Federal de Santa Maria

THE INFLUENCY OF GREEN MARKETING IN THE COMPETITIVE ESTRATEGY OF BRAZILIAN COMPANIES

AUTHOR: LEONARDO ZANDONÁ

ADVISOR: GILNEI LUIZ DE MOURA

Date and Place of the Defense: Santa Maria, Brazil, December 14th, 2010.

The widely accepted concept of sustainability affects people, governments and enterprises in different ways and requires the incorporation of new strategies. This dissertation aims to investigate the Green Marketing strategies adopted by Brazilian companies listed in the Business Sustainability Index of the São Paulo Stock Exchange (BOVESPA) and what is its influence on their competitive strategy. A qualitative approach was chosen, using multiple case study. As the unit of analysis five Brazilian companies were selected (pulp and paper, chemical, steel, banking and finishing products for construction) from the Business Sustainability Index of BOVESPA this year. Data collection took place in São Paulo and Porto Alegre, from July to August 2010, through semi-structured interviews conducted *in loco* with corporate managers. Other sources used were direct observation, documents and publications, and physical artifacts. Regarding the reasons that lead companies to adopt the Green Marketing, CSR is seen as the main reason. It was observed that the main change agents are the companies themselves and not the Brazilian consumers, who still demand for few green products. Analyzing the studied companies as industrial consumers, they play an important role in its production chain, requiring its suppliers to deliver green supplies, materials and services. Green gauge segmentation is difficult to implement as a strategy in Brazil. The findings indicate the practice of the following Green Marketing strategies: Lean Green, Shaded Green and Extreme Green (GINSBERG and BLOOM, 2004), Eco-efficiency, Beyond Compliance Leadership, Eco-branding and Environmental Cost Leadership (ORSATO, 2006); Green attributes and non-green attributes (OTTMAN, STTAFORD and HARTMAN, 2006), Green brand positioning by functional attributes and Green brand positioning by emotional benefits (HARTMANN, APAOLAZA IBAÑEZ and FORCADA-SAINZ, 2005) and Green Strategy (GRANT, 2007). Regarding the influence of Green Marketing in the competitive strategy, the results indicate that all companies adopt the Systemic Strategy (WHITTINGTON, 2002), and the Strategic Approach to Environmental Management (BARBIERI, 2007). The results also indicates that companies consider the sustainability in their mission and in their view, develop lines of green products and services or make green current products and services, adopting or not green brands; lead changes in its production process that result in environmental gains and cost reduction, and tend not to practice the premium price. The changes made by companies have a strategic character, not tactical, and a proactive attitude. It was concluded that by adopting different strategies of Green Marketing, the studied companies are anticipating the future expected high demand for green products by Brazilians consumers and expect thereby gain competitive advantage. Green Marketing is thus incorporated into strategic planning in all studied cases, and their practice shows growing up. The importance of this study lies both in the systematization of knowledge about Green Marketing and the empirical validation of the strategies of Brazilian companies.

Key-words: green marketing; competitive strategy; Brazilian companies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A evolução da preocupação ambiental	38
Quadro 2 – As orientações de marketing.....	40
Quadro 3 – Conceitos de <i>Green Marketing</i>	43
Quadro 4 – Conceitos de consumidor verde.....	44
Quadro 5 – Conceitos de produto verde	46
Quadro 6 – Práticas que levam à miopia em <i>Green Marketing</i>	48
Quadro 7 – Líderes verdes nos negócios	50
Quadro 8 – Características do produto verde	51
Quadro 9 – Abordagens de gestão ambiental na empresa.....	61
Quadro 10 – Práticas voltadas para a ecoeficiência	63
Quadro 11 – Indicadores de ecoeficiência.....	64
Quadro 12 – Objetivos e práticas do <i>ecodesign</i>	65
Quadro 13 – Razões estratégicas para o aumento do <i>Green Marketing</i>	66
Quadro 14 – Hierarquia dos principais fatores ambientais	67
Quadro 15 – Segmentações segundo a conscientização ecológica.....	70
Quadro 16 – Segmentação verde de <i>The Roper Survey</i>	71
Quadro 17 – Matriz do <i>Green Marketing Mix</i>	87
Quadro 18 – Empresas integrantes do ISE	93

Quadro 19 – Relação entre os objetivos da pesquisa, os construtos, os autores, as variáveis e as questões de pesquisa	98
Quadro 20 – Entrevistados	100
Quadro 21 – Perfil da Braskem	101
Quadro 22 – Visão da Braskem.....	103
Quadro 23 – Parcerias do plástico verde da Braskem	108
Quadro 24 – Compromissos voluntários da Braskem	115
Quadro 25 – Resumo dos resultados da Braskem	120
Quadro 26 – Perfil da Gerdau.....	121
Quadro 27 – Visão, missão e valores da Gerdau.....	128
Quadro 28 – Resumo dos resultados da Gerdau.....	132
Quadro 29 – Perfil do Itaú Unibanco	134
Quadro 30 – Visão e valores do Itaú Unibanco.....	142
Quadro 31 – Compromissos voluntários do Itaú Unibanco	144
Quadro 32 – Resumo dos resultados do Itaú Unibanco.....	148
Quadro 33 – Perfil da Duratex.....	149
Quadro 34 – Produtos da Duratex Divisão Madeira.....	150
Quadro 35 – Práticas sustentáveis das florestas plantadas da Duratex.....	152
Quadro 36 – Produtos economizadores de água da Divisão Deca da Duratex.....	161
Quadro 37 – Visão, missão e valores da Duratex.....	165
Quadro 38 – Resumo dos resultados da Duratex.....	169
Quadro 39 – Perfil da Suzano Papel e Celulose	170
Quadro 40 – Visão, missão e valores da Suzano Papel e Celulose	181
Quadro 41 – Resumo dos resultados da Suzano Papel e Celulose	186
Quadro 42 – Características de produtos verdes das empresas pesquisadas	189
Quadro 43– Segmentos, produtos e benefícios ambientais	190
Quadro 44 – Resultados comparativos	191

Quadro 45 – Razões Estratégicas para o Aumento do Green Marketing	192
Quadro 46 – Abordagens de gestão ambiental na empresa e os casos analisados	197

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema conceitual do estudo	34
Figura 2 – Vetor de crescimento de Ansoff.....	57
Figura 3 – Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	60
Figura 4 – A Matriz do <i>Green Marketing</i> Estratégico.....	72
Figura 5 – Estratégias competitivas ambientais genéricas	75
Figura 6 – Modelo de posicionamento por atributos verdes e não-verdes	77
Figura 7 – Modelo de atributos e benefícios de marcas verdes.....	81
Figura 8 – Matriz de <i>Green Marketing</i> – categorias	83
Figura 9 – Matriz de <i>Green Marketing</i> – níveis hierárquicos	84
Figura 10 - <i>Design</i> da pesquisa	92
Figura 11 – Empresas estudadas e seus logotipos e símbolos.....	99
Figura 12 – Fatores que impulsionaram a criação do plástico verde na Braskem.....	106
Figura 13 – Pilares da gestão da Suzano Papel e Celulose.....	182
Figura 14 – A Matriz do <i>Green Marketing</i> Estratégico e os casos analisados.....	193
Figura 15 – Estratégias competitivas ambientais genéricas e os casos analisados.....	193
Figura 16 – Modelo de posicionamento por atributos verdes e não-verdes e os casos analisados	194
Figura 17 – Modelo de atributos e benefícios de marcas verdes e os casos analisados	194
Figura 18 – Matriz de <i>Green Marketing</i> – níveis hierárquicos e os casos analisados.....	195

Figura 19 – Perspectivas genéricas sobre estratégia e os casos analisados 196

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAF	Associação Baiana de Produtores de Florestas Plantadas
ABIQUIM	Associação Brasileira da Indústria Química
ABRAF	Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas
ABTCP	Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel
ACV	Análise do Ciclo de Vida
AGAPAN	Associação Gaúcha de Proteção ao Ambiente Natural
AMA	<i>American Marketing Association</i> (Associação Americana de Marketing)
Avap	Área de Vivência Ambiental Piatan
BA	Bahia
Banerj	Banco do Estado do Rio de Janeiro
Banestado	Banco do Estado do Paraná
BEG	Banco do Estado de Goiás
Bemge	Banco do Estado de Minas Gerais
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BP	<i>British Petroleum</i>
BRACELPA	Associação Brasileira de Celulose e Papel

BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
BVQI	<i>Bureau Veritas Quality International</i>
CCX	<i>Chicago Climate Exchange</i> (Bolsa do Clima de Chicago)
CDP	<i>Carbon Disclosure Project</i> (Projeto de Divulgação do Carbono)
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CERFLOR	Certificação Florestal
CES	Centro de Estudos de Sustentabilidade
CO2	Gás carbônico
COP 15	15ª Conferência das Partes das Nações Unidas
COPENE	Companhia Petroquímica do Nordeste Ltda.
CTFIN	Câmara Técnica de Finanças Sustentáveis
DDT	Diclo-difenil-tricloroetano
DfE	<i>Design for Environment</i> (Projeto para o Meio Ambiente)
EDF	<i>Environmental Defense Fund</i> (Fundo de Defesa Ambiental)
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FNPETI	Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i> (Conselho de Manejo Florestal)
GBC	<i>Green Building Council</i> (Conselho de Construção Verde)
GEE	Gases do efeito estufa
GHG	<i>Greenhouse Gas</i> (Gases do efeito estufa)
GLP	Gás liquefeito de petróleo
GRES	Grupo Referência em Estratégia de Sustentabilidade

GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
HDF	<i>High-density fiberboard</i> (Placa de fibra de madeira de alta densidade)
IAF	<i>International Accreditation Forum</i>
IBRI	Instituto Brasileiro de Relações com Investidores
ICFPA	<i>International Council of Forest and Paper Association</i>
IFC	<i>International Finance Corporation</i> (Corporação Financeira Internacional)
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
IPCC	<i>Intergovernmental Panel of Climate Change</i> (Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas)
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LASFF	<i>Latin American Sustainable Finance Forum</i> (Fórum Latino-Americano sobre Finanças Sustentáveis)
LCD	<i>Liquid Crystal Display</i> (Display de Cristal Líquido)
LEED	<i>Leadership in Energy Environment Design</i> (Liderança em Projeto Ambiental de Energia)
LNBio	Laboratório Nacional de Biociências
MDF	<i>Medium-density Fiberboard</i> (Placa de fibra de madeira de média densidade)
MDP	<i>Medium-density Particleboard</i>
MG	Minas Gerais
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i> (Organização para a cooperação econômica e Desenvolvimento)

OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Services</i> (Serviços de Avaliação de Saúde e Segurança Ocupacional)
ONGs	Organizações Não-Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
P+L	Produção Mais Limpa
PEFC	<i>Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes</i>
PET	Politereftalato de Etileno
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PRI	<i>Principles for Responsible Investment</i> (Princípios de Investimento Responsável)
PVC	<i>Polyvinyl Chloride</i> (Policloreto de Vinila)
RS	Rio Grande do Sul
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SOPX	<i>Stationery & Office Product Show</i> (Mostra de Produtos de Papelaria e Escritório)
SP	São Paulo
SSMA	Saúde, Segurança e Meio Ambiente
SWOT	<i>Strengths, weaknesses, opportunities, and threats</i> (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)
TBL	<i>Triple bottom line</i>
TNC	<i>The Nature Conservancy</i>
TQEM	<i>Total Quality Environmental Management</i> (Administração da Qualidade Ambiental Total)
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Administração da Qualidade Total)

UAM	<i>Unibanco Asset Management</i>
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i> (Conferência das Nações Unidas sobre Negócios e Desenvolvimento)
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i> (Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável)
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i> (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento)
WWF	<i>World Wide Fund for Nature</i>

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de apresentação às empresas	218
APÊNDICE B – Protocolo de entrevista.....	219

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO	23
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	32
1.3 JUSTIFICATIVA	33
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	35
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	36
2.1 GREEN MARKETING	36
2.1.1 O surgimento do Green Marketing	36
2.1.2 Conceitos de Green Marketing, consumidor verde e produto verde	42
2.1.3 O desenvolvimento do Green Marketing	46
2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	54
2.2.1 Evolução da estratégia empresarial	54
2.2.2 A conceituação de Whittington	58
2.2.3 Questões ambientais e a estratégia empresarial	60
2.3 ESTRATÉGIAS DE GREEN MARKETING	65
2.3.1 Green Gauge Segmentation de Roper ASW	69
2.3.2 A matriz de Green Marketing Estratégico de Ginsberg e Bloom	72
2.3.3 O modelo de estratégias competitivas ambientais genéricas de Orsato	73
2.3.4 O modelo de posicionamento por atributos verdes e não-verdes de Ottman, Sttaford e Hartman	76
2.3.5 O modelo de posicionamento de marcas verdes de Hartmann, Apaolaza-Ibañez e Forcada-Sainz	78
2.3.6 A matriz de Green Marketing de Grant	82
2.3.7 A matriz de Green Marketing Mix de Polonsky e Rosenberger	86
3 MÉTODO	89
3.1 MÉTODO DA PESQUISA	89
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	91
3.3 SELEÇÃO DOS CASOS E COLETA DOS DADOS	94
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	96
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS	99
4.1 CASO 1: BRASKEM	101
4.1.1 Caracterização da empresa, produto e benefícios ambientais	101
4.1.2 Razões de adoção do Green Marketing	104

4.1.3 Segmentação de mercado	105
4.1.4 Estratégias de Green Marketing.....	109
4.1.5 Influência na estratégia empresarial.....	113
4.1.6 Análise do caso Braskem	117
4.2 CASO 2: GERDAU	120
4.2.1 Caracterização da empresa, produto e benefícios ambientais	120
4.2.2 Razões de adoção do Green Marketing	123
4.2.3 Segmentação de mercado	123
4.2.4 Estratégias de Green Marketing.....	125
4.2.5 Influência no planejamento estratégico.....	128
4.2.6 Análise do caso Gerdau.....	130
4.3 CASO 3: ITAÚ UNIBANCO.....	133
4.3.1 Caracterização da empresa, produto e benefícios ambientais	133
4.3.2 Razões de adoção do Green Marketing	136
4.3.3 Segmentação de mercado	136
4.3.4 Estratégias de Green Marketing.....	138
4.3.5 Influência no planejamento estratégico.....	140
4.3.6 Análise do caso Itaú Unibanco.....	145
4.4 CASO 4: DURATEX.....	148
4.4.1 Caracterização da empresa, produto e benefícios ambientais	148
4.4.2 Razões de adoção do Green Marketing	156
4.4.3 Segmentação de mercado	157
4.4.4 Estratégias de Green Marketing.....	159
4.4.5 Presença no planejamento estratégico	165
4.4.6 Análise do caso Duratex.....	167
4.5 CASO 5: SUZANO PAPEL E CELULOSE.....	170
4.5.1 Caracterização da empresa, produto e benefícios ambientais	170
4.5.2 Razões de adoção do Green Marketing	173
4.5.3 Segmentação de mercado	174
4.5.4 Estratégias de Green Marketing.....	175
4.5.5 Influência no planejamento estratégico.....	180
4.5.6 Análise do caso Suzano Papel e Celulose.....	183
5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS	187
5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS, PRODUTOS E BENEFÍCIOS AMBIENTAIS.....	187
5.2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CONSTRUTOS	190
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	198
6.1 LIMITAÇÕES	200
6.2 RECOMENDAÇÕES E IMPLICAÇÕES.....	201
REFERÊNCIAS	202
APÊNDICES	217

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda, em seu início, o tema e o problema de estudo da presente dissertação. Os objetivos do estudo, bem como a sua justificativa, aparecem na sequência. Ao final é detalhada a estrutura do trabalho.

1.1 Tema e problema do estudo

Em anos recentes, tem havido um crescente interesse na discussão sobre o uso, a preservação e a conservação do meio ambiente como um fator crucial para a preservação da vida na Terra e do próprio planeta. Novos discernimentos a respeito do papel do indivíduo e, em especial, da empresa como ameaça ao ecossistema foram trazidos à tona por meio de estudos originais e importantes conferências em distintas partes do globo. Muitas das quais sob a chancela da Organização das Nações Unidas (ONU), elas proporcionaram discussões acaloradas e novas responsabilidades às nações, empresas e aos indivíduos.

Um dos marcos na história da conservação ambiental foi o Tratado da Antártica, primeiro pacto importante em que nações do Hemisfério Sul tinham quase a mesma importância, e que determinou que aquele continente e os oceanos que o circundam seriam uma zona para pesquisa livre, em detrimento de experimentos secretos, e que, ainda, cada país poderia conhecer os resultados das pesquisas dos demais. Esse tratado, assinada em 1959 e em vigor desde 23 de junho de 1961, aconteceu em função do Ano Internacional da Geofísica (1957), ano a partir do qual as doze nações começaram a instalar bases no Polo Sul (BLAINEY, 2008).

No ano de 1962 foi publicado um dos livros pioneiros sobre os efeitos da intervenção humana na natureza e suas consequências (CARSON, 1962), enfocando o uso do DDT (diclo-difenil-tricloroetano) e outros pesticidas e seus efeitos maléficos aos seres humanos e ao

ambiente. Um dos desdobramentos deste alerta, dado pela bióloga marinha Rachel Carson, foi, dez anos depois, o banimento de tais produtos pelo governo norte-americano.

Era uma época em que em todo o mundo, “fazendeiros usavam fertilizantes e sprays químicos em demasia; madeireiros destruíam florestas a toda velocidade; bem como pescadores e caçadores de baleia infestavam os mares com redes, fazendo milhares de espécies, antes abundantes, entrarem em perigo de extinção” (BLAINEY, 2008, p. 252).

Neste meio tempo, a questão da escassez de recursos e a defesa de sua exploração racional foram discutidas pelo Clube de Roma¹, culminando com a publicação do relatório “Limites do Crescimento” em 1972. Esse relatório propunha o crescimento zero para impedir a derrocada ambiental (MAY, LUSTOSA e VINHA, 2003).

As conclusões do livro “Limites do Crescimento” eram pessimistas quanto ao futuro da humanidade, prevendo um declínio incontável da população e da capacidade industrial. Para o Clube de Roma, mantendo-se as tendências de crescimento da população, produção de alimentos, poluição e consumo de recursos, o crescimento estaria limitado aos 100 anos seguintes (BARBIERI, 1997).

Houve uma grande reação da comunidade internacional, principalmente dos países em desenvolvimento, à proposta de “congelar” o crescimento dos países, pois, na prática, ele beneficiaria as nações ricas, justamente aquelas que mais degradaram a natureza e mais extraíram recursos naturais (NASCIMENTO, LEMOS e MELLO, 2008).

O ano de 1972 marcou também a realização da Conferência da Organização das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente em Estocolmo (Suécia)². Entretanto, é neste período que tais preocupações encontraram resistências quase intransponíveis. O economista Milton Friedman, em seu artigo “A responsabilidade social das empresas é aumentar seus lucros” (FRIEDMAN, 1970), enfatizava que os executivos das corporações deveriam usar os ativos e recursos dos acionistas para aumentar o valor da empresa e não de outro modo como, por exemplo, na redução da poluição além do que exigisse a lei, classificada pelos economistas como uma externalidade.

¹ Fundado por Aurélio Peccei, industrial italiano, e Alexander King, cientista escocês, em abril de 1968, o Clube de Roma é um grupo que foi composto em seu início por personalidades das áreas da diplomacia, indústria, academia e sociedade civil de dez países. O Clube de Roma encomendou o citado documento ao *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) que demonstrou a contradição entre o crescimento ilimitado e o irrestrito consumo de materiais em um mundo de recursos claramente finitos e trouxe a questão ao topo da agenda global (<http://www.clubofrome.org/eng/about/4/>).

² Esta conferência foi precedida pelo encontro Founex, de 1971, implementado pelos organizadores da Conferência de Estocolmo (SACHS, 2000).

O desenvolvimento sustentável tornou-se de fato uma preocupação das Nações Unidas a partir da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, conhecida por Rio-92 ou Eco-92. Apesar de antecedentes importantes como a Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente em Estocolmo, em 1972 e da Convenção de Viena para a Proteção da Camada de Ozônio e da Comissão Brundland estabelecida em 1983, é a partir da Rio-92 que se intensificou a discussão internacional e aumentou o número de convenções sobre o meio ambiente.

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, estabelecida em 1983, e conhecida como Comissão Brundland por ter sido presidida pela primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, definiu desenvolvimento sustentável como aquele que “implica atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atender as suas” (*WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT*, 1987, p. 8). A Assembleia Geral das Nações Unidas, em 1987, pela resolução 42/87, aprovou em sessão plenária a adoção de tal conceito (VIZZOTTO, 2009).

Podem ser citados acontecimentos de grande repercussão como a Convenção de Roterdã sobre o Consentimento Prévio Informado (1998), o Protocolo de Cartagena sobre Biossegurança (2000), o Protocolo de Kyoto (1997), o Relatório Stern (2006), a Rio+10 – Desenvolvimento Sustentável (em Johannesburg, 2002) e o Relatório IPCC de 1988 (Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas) (LOUETTE, 2007).

Outras conferências relevantes foram: o Encontro Internacional de Educação Ambiental (Belgrado, Iugoslávia, 1975), Habitat I (Vancouver, 1976), Conferência Intergovernamental de Educação Ambiental (Tbilisi, Geórgia, 1977), População e Desenvolvimento (Cairo, 1994), Desenvolvimento Social (Copenhague, 1995), Habitat II (Istambul, 1996) e Educação Ambiental (Tessalônica, Grécia, 1997) (PHILIPPI JR, 2005).

Mais recentemente, as Metas de Desenvolvimento do Milênio (*United Nations Millenium Development Goals*) dedicaram espaço para a sustentabilidade do planeta e, juntamente, com a Conferência Climática de Copenhagen (*United Nations Climate Change Conference*), realizada em dezembro de 2009, representaram iniciativas para mobilizar agentes de mudança e a sociedade como um todo para atitudes de preservação.

Em conformidade com esses movimentos, a legislação internacional sobre o meio ambiente tornou-se mais rígida, responsabilizando civil e criminalmente empresas por acidentes ecológicos. Nos Estados Unidos, no período entre 1989 a 1992 (Governo Bush), o

número de casos indiciados e julgados foi superior ao total acumulado nos dezoito anos precedentes (JÖHR, 1994).

A nova legislação e a mudança de atitudes dos consumidores ajudam a explicar a grande diferença de tratamento dado ao episódio Exxon-Valdez de derramamento de petróleo em 1989. Embora esse acidente tenha correspondido a apenas 15% do total derramado pelo petroleiro Amoco-Cadiz na costa da França, onze anos antes, o preço pago pela Exxon foi dezessete vezes mais caro (JÖHR, 1994).³

Movimentos ecológicos proliferaram e ganharam maior importância nos anos 1970⁴ por todo o mundo e rivalizaram com as empresas da época. Peattie e Charter (1997) identificaram tal década como a fase do ambientalismo, caracterizada pela ênfase sobre os problemas “ambientais”; o foco geográfico em problemas locais como poluição; a atitude em relação aos negócios, convictos de que os negócios significavam um problema (portanto uma atitude em geral adversária); e a atitude perante o crescimento focada nos efeitos negativos das atividades econômicas sobre o meio ambiente.

Nessa década, foi fundado o Greenpeace, no Canadá, em 1971, na esperança de interromper os testes atômicos em uma ilha do Alasca, e o poderoso Partido Verde alemão, em 1979. Vários grupos ecológicos concentravam sua atenção no risco da guerra nuclear (BLAINEY, 2008).

Uma das assertivas sobre a temática (ALMEIDA, 2007) é que os padrões de consumo vigentes não são sustentáveis: se o padrão de consumo dos Estados Unidos, por exemplo, fosse seguido pelo resto do mundo, seria demandada a utilização de três a quatro planetas iguais à Terra.

³ Chamorro (2003) apresenta um impressionante levantamento de desastres ambientais ocorridos entre 1976 e 2002. Entre eles está o derrame de 4 milhões de litros de petróleo pela Petrobrás no Rio Iguazu, em 2000, acidente multado em 1.325 milhões de euros. Infelizmente os desastres não cessam: vide a catástrofe ambiental do Golfo do México em 2010, ocasionada pela *British Petroleum*.

⁴ Organizações ambientais existiram muito antes da década de 1970. Em 28 de maio de 1892, foi fundado em San Francisco, Estados Unidos, o *Sierra Club* por John Muir, ano cuja campanha ecológica foi no sentido de impedir a redução das fronteiras do *Yosemite National Park*. O *Sierra Club* é reconhecido como a maior e mais antiga organização ambiental de base dos Estados Unidos. Organiza-se em capítulos e tem milhares de membros por todo o país. Desde 1951, a organização realiza a cada dois anos sua conferência nacional. John Muir (1838-1914) foi o mais famoso e influente naturalista e conservacionista norte-americano, tendo sido conhecido como o “Pai dos parques nacionais” e “Cidadão do universo”. A missão atual do *Sierra Club* é: explorar, desfrutar e proteger lugares selvagens da Terra; praticar e promover o uso responsável dos ecossistemas e recursos do planeta; educar e assegurar que a humanidade proteja e restabeleça a qualidade do ambiente natural e humano e usar todos os meios legais para atingir seus objetivos (www.sierraclub.org).

Dessa forma, novas práticas, princípios e ferramentas são incorporados ao mundo empresarial como ecoeficiência, *ecodesign*, certificação ambiental verde, análise do ciclo de vida, reduzir, reutilizar e reciclar, *cradle-to-cradle design*, sistema de logística reversa, produção limpa, produção mais limpa, contabilidade ambiental, *ecolabels*, entre outros. A ecoeficiência é:

alcançada mediante o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos ao longo do ciclo de vida, a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada da Terra (WBCSD *apud* MAY, LUSTOSA e VINHA, 2003, p. 177).

Duas décadas depois, na visão de Peattie e Charter (1997), uma segunda fase teve início. A ênfase recaiu sobre os problemas fundamentais com os sistemas sociais, econômicos, técnicos ou legais; o foco geográfico passou a ser as questões globais como o aquecimento global; a atitude em relação aos negócios foi alterada, vendo-se as empresas como parte da solução e formando-se mais parcerias; e a atitude frente ao crescimento mudou para o desejo de um crescimento sustentável. Tal fase foi batizada de fase verde⁵.

Afora movimentos organizados e regulamentações, também consumidores e concorrentes passaram a exercer pressão sobre as empresas no sentido de preservação do meio ambiente e da oferta de produtos verdes ou ecológicos e do melhor uso dos recursos naturais.

Em paralelo à adoção do conceito de desenvolvimento sustentável, outra grande tendência foi a responsabilidade social corporativa (RSC). A RSC adiciona às organizações uma preocupação a mais do que aquela defendida por Friedman (FRIEDMAN, 1970). Toda empresa deveria passar a preocupar-se com a sociedade na qual se encontrava, refletindo acerca do impacto de suas ações na sociedade.

Agregando-se a esta preocupação, estabeleceu-se, em seguida, a proposição da responsabilidade ambiental e a expressão conjunta responsabilidade socioambiental. Frequentemente associado ao termo sustentabilidade, o conceito *triple bottom line* (TBL), proposto por John Elkington em 1997 em seu livro *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21th century business* (ELKINGTON, 1997), refere-se à prosperidade econômica,

⁵ A classificação de Peattie e Charter (1997) representa uma visão europeia e norte-americana, podendo não coincidir cronologicamente com outros países, tais como o Brasil. Ela também sofre de um reducionismo histórico, dando atenção aos movimentos ecológicos apenas quando estes impactaram ou relacionaram-se com as empresas. Mesmo assim, tal classificação é útil e ajuda a compreender as mudanças que o mundo e, em especial, as empresas, passaram quanto ao meio ambiente.

qualidade ambiental e progresso social⁶.

No início da década de 1990, a preocupação ambiental, em parte facilitada pela cobertura de imprensa e pelas evidências científicas, refletia uma demanda crescente por produtos que danificassem menos o meio ambiente. Esse fato representou a mais profunda mudança de atitude e comportamento do consumidor desde a crise do petróleo de 1973. Pesquisas do *United Kingdom Green Consumer Survey* e da McCann Erickson/Harris apontaram que a metade dos consumidores europeus estava desejosa por produtos mais verdes, e estavam dispostos tanto a pagar mais por eles quanto a aceitar uma compensação entre qualidade funcional e performance ambiental (PEATTIE e CHARTER, 1997).

A preocupação ambiental e a demanda dos consumidores verdes levaram ao surgimento do Marketing Verde, o qual aspirava a equilibrar a busca de vendas e lucros com a preocupação com o meio ambiente e a sociedade (PEATTIE e CHARTER, 1997).

Na definição de Polonsky (1994, p. 2), “Marketing Verde ou Ambiental consiste em todas as atividades planejadas para gerar e facilitar trocas voltadas a satisfazer as necessidades e desejos humanos, de modo que a satisfação dessas necessidades e desejos ocorra com o mínimo de impacto sobre o meio ambiente”.

Na realidade, o *Green Marketing* é um dos novos campos de investigação dentro da gestão ambiental, ao lado da contabilidade ecológica, da implantação e certificação de sistemas de gestão do meio ambiente, dos estudos dos efeitos das medidas ambientais sobre a rentabilidade da empresa, do gerenciamento de operações e do investimento em tecnologia ecológica, da classificação de estratégias ambientais (CHAMORRO, 2003).

Entretanto, os primórdios do *Green Marketing* estão, ainda, na década de 1970. Os primeiros estudos e publicações significativos sobre *Green Marketing* e comportamento do consumo verde datam dessa década (HARTMANN e APAOLAZA-IBÁÑEZ, 2006) e tem sido um importante tópico de investigação acadêmica desde então (CODDINGTON, 1993; FULLER, 1999; OTTMAN, 1994; HARTMANN e APAOLAZA-IBÁÑEZ, 2006). É, também, da década de 1970, o primeiro workshop sobre *Ecological Marketing*, realizado em 1975 pela *American Marketing Association*, o qual resultou, no ano seguinte, no primeiro

⁶ Todo o ambientalismo na América do Sul e no Brasil é, desde a sua origem, também social, dadas as características dessa região. Pioneiros do ambientalismo brasileiro incluem a AGAPAN (Associação Gaúcha de Proteção ao Ambiente Natural) e o ecologista José Lutzenberger com sua luta contra a fábrica de papel e celulose Borregar. Durante o Regime Militar no país, várias organizações ecológicas adotaram nomes camuflados para não serem perseguidas. Entre elas, o Instituto de Estudos da Religião, no Rio de Janeiro, e a Arte e Pensamento Ecológico, em São Paulo (BARBIERI, J. C. **Ambientalismo na América do Sul e no Brasil**, Santa Maria, Universidade Federal de Santa Maria, 14 dez. 2010. Depoimento.).

livro sobre o tema, com o nome de *Ecological Marketing*, de autoria de Henion e Kinnear. (BÄVERSTAM e LARSSON, 2009). Um estudo pioneiro na área é o de Kassarijan, publicado em 1971, no *Journal of Marketing*. A pesquisa analisou a atitude de consumidores quanto à oferta de um tipo de gasolina menos poluente em uma cidade norte-americana, comercializada a um preço *premium*. Kassarijan, de maneira visionária, percebeu a incorporação da ecologia na estratégia de marketing e, por conseguinte, dentro das organizações. Outros estudos da época são os de Zikmund e Stanton (1971), Henion (1972), Fisk (1973), Kinnear e Taylor (1973), Cravens (1974), Kangun (1974), Kinnear, Taylor e Ahmed (1974), Henion e Kinnear (1976), Perry (1976), Shapiro (1978).

A definição de *Green Marketing* mais remota encontrada na literatura foi a proposta pela *American Marketing Association* em 1975 (HENION e KINNEAR, 1976b, p. 1): “o estudo de aspectos positivos e negativos das atividades de marketing sobre a poluição, exaustão de fontes energéticas e não energéticas”. Este conceito, contemporâneo aos efeitos da crise do petróleo de 1973, é, aos olhos de hoje, entretanto, bastante limitado, pois restringe suas preocupações à poluição e fontes energéticas. Vários outros conceitos foram propostos ao longo do desenvolvimento desse campo de estudo.

De fato, pode-se localizar o conceito de *Green Marketing* dentro do escopo de Marketing Societal proposto em 1974 por El-Ansary. Para tal autor, Marketing Societal refere-se a considerar problemas sociais às estratégias de marketing desenvolvidas e implementadas com o objetivo de aumentar a aceitabilidade dos produtos; decorre da evolução do conceito e pode ser utilizado em qualquer organização. O marketing foi chamado para solucionar os problemas ambientais, mas não sem, antes, ser identificado como um dos causadores da situação de dano ao meio ambiente.

A evolução do pensamento administrativo e, também, econômico passou a eliminar a dicotomia ambiente versus lucro empresarial:

a preocupação ambiental e a demanda do consumidor verde levaram ao aparecimento de *Green Marketing*, que tenta equilibrar a busca de vendas e os lucros com uma preocupação com o ambiente e a sociedade. Uma nova sabedoria comum emergiu a qual promete a reconciliação definitiva das preocupações ambientais e econômicas. Neste novo mundo, tanto empresas e o ambiente podem ganhar. Ser verde não é mais um dos custos de fazer negócios, é um catalisador para a inovação, novas oportunidades de mercado e criação de riqueza. (PEATTIE e CHARTER, 1997, p. 389).

Simintiras, Schlegelmilch e Diamantopoulos (1997) alertam para o pensamento de que qualquer conceito ou definição de *Marketing Verde* é contraditório em si. Os autores citam um argumento de Roberts (1991) o qual arguiu que, em menor ou maior dimensão, qualquer

processo de produção ou comercialização quando usa recursos escassos e cria lixo como subproduto é prejudicial ao meio ambiente. A maioria das empresas que promovem seus produtos como *environmentally friendly* estariam faltando com a verdade em um senso estrito.

A questão não é, segundo Simintiras, Schlegelmilch e Diamantopoulos (1997), “como eliminar”, mas “como minimizar” o impacto adverso de produtos no meio ambiente, sendo neste contexto o papel atribuído ao Marketing. Com isso, os autores conceituam *Green Marketing* como sendo “uma filosofia gerencial que começa com um cuidadoso exame de variáveis que estão relacionadas às preocupações ambientais da sociedade e dos consumidores e se estende em um esforço sem fim para melhorar a performance ambiental de uma empresa” (SIMINTIRAS, SCHLEGELMILCH e DIAMANTOPOULOS, 1997, p. 419). Dessa forma, “com maior ou menor intensidade, a estratégia corporativa, as estratégias de negócio, assim como as diversas estratégias funcionais e operativas da empresa se viram alteradas pelo novo entorno social” (CHAMORRO, 2003, p. 4).

O principal foco da literatura sobre *Green Marketing*, no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, foi quase que, exclusivamente, a cerca do tamanho do mercado verde e do perfil do consumidor verde (REX e BAUMANN, 2007). Assim, a incessante busca do perfil do consumidor verde pode ser encontrada em vários estudos: Calomarde (2000), Kinnear, Taylor e Ahmed (1974), Laroche, Bergeron e Barbaro-Forleo (2001), Shrum, McCarty, e Lowrey (1995). O mercado verde identificado foi dividido em segmentos de mercado baseado na *greenness* do consumidor, sendo que uma tipologia classificou-os em “ativistas, realistas, complacentes e alienados”, enquanto outra criou os tipos *true blue greens*, *greenback greens*, *sprouts*, *grouzers* e *basic browns* (REX e BAUMANN, 2007).

Johri e Sahasakmontri (1998) sustentam que o crescente corpo de conhecimentos sobre *Green Marketing* tem focado quatro questões. A primeira delas é a relevância da área; a segunda, o impacto do *Green Marketing* sobre a competitividade e o desempenho das empresas; a terceira são os atributos considerados pelos consumidores ao comprar produtos verdes, e a quarta questão é sobre melhorar a eficácia do *Green Marketing*.

Muitas pesquisas foram conduzidas no sentido de identificar conhecimentos, valores, atitudes, opiniões e comportamentos do consumidor: Schlegelmilch, Bohlen, e Diamantopoulos (1996), Bigné (1997), Marques (1998), Motta (2000), Fraj e Martinez (2002 e 2006), Rocha e Marques (2004), Romeiro (2006), Pickett-Baker e Ozaki (2008). Algumas,

ainda, foram estudos comparativos interculturais (Kuribayashi e Aoyagi, 1998; Kalafatis *et al.*, 1999; Laroche *et al.*, 2002; Montgomery e Stone, 2009).

Autores como Kinlaw (1998) defendem que as empresas devem se tornar ambientalmente responsáveis, ou verdes, para sobreviverem e que a probabilidade de sobreviver e lucrar será maior quanto antes elas perceberem a questão ambiental como uma oportunidade competitiva. O *Green Marketing* está moldando-se como uma das estratégias chave de negócio do futuro; e, conseqüentemente, há necessidade de incorporar preocupações ambientais em planejamento estratégico de uma organização (STEPHEN e RYLANDER, 1993).

Benefícios financeiros e a possibilidade de ganhar vantagem competitiva são os incentivos que estão em primeiro lugar para implementar medidas verdes (BÄVERSTAM e LARSSON, 2009). Um estudo com empresas suecas verdes (BÄVERSTAM e LARSSON, 2009) sugere que a maioria das empresas pode implantar mudanças em seu marketing mix, mas que estas somente devem ser ativamente comunicadas quando os atributos de um produto verde constituam um ponto chave de vendas.

Orsato (2006) não acredita em modelos normativos e sugere que se tornar verde não é uma opção para todas as empresas e que esta escolha estaria condicionada à vantagem competitiva que supostamente viria. A consequência, diante desse quadro, é uma incerteza quanto à eficácia e retorno dos investimentos feitos por empresas na busca de tornar verdes sejam seus produtos e serviços, sejam seus processos produtivos.

A diminuição de tal incerteza pode estar em tentativas de tipologias de estratégias desenvolvidas em teorias e modelos nos últimos anos (2001 a 2007): *Green Gauge Segmentation*⁷, de Roper ASW (2002); a Matriz Estratégica de *Green Marketing*, de Ginsberg e Bloom (2004); o Modelo de Estratégias Competitivas Ambientais Genéricas, de Orsato (2006); o Modelo de Posicionamento por Atributos Verdes e não Verdes, de Ottman, Sttaford e Hartman (2006); o Modelo de Posicionamento de Marcas Verdes de Hartmann, Apaolaza-Ibañez e Forcada-Sainz (2005); a Matriz de *Green Marketing*, de Grant (2007); e a Matriz de *Green Marketing Mix*, de Polonsky e Rosenberger (2001).

A aderência dos cinco primeiros modelos a empresas da Suécia foi recentemente verificada (BÄVERSTAM e LARSSON, 2009). O sexto modelo foi desenvolvido e investigado na Espanha (HARTMANN e APAOLOZA-IBÁÑEZ, 2008). Contudo, há

⁷ Em português: “Segmentação por Indicador Verde” ou “Segmentação pelo Critério Verde”.

necessidade de buscar novas evidências, especialmente em um país emergente em termos de *Green Marketing*, no caso, o Brasil.

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BOVESPA é um índice que mede o retorno total de uma carteira teórica composta por ações de empresas (no máximo 40) com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, tendo sido criado em 2005 pela BOVESPA em conjunto com o Ministério do Meio Ambiente, Instituto Ethos e quatro entidades financeiras, além do *International Finance Corporation* (IFC), ligado ao Banco Mundial, que financiou a criação. Sua metodologia foi desenvolvida pelo Centro de Estudos de Sustentabilidade da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas (CES-FGV). O ISE é uma iniciativa pioneira na América Latina e guarda semelhanças com o Índice Dow Jones de Sustentabilidade da Bolsa de Valores de Nova York e do Índice de Sustentabilidade da Bolsa de Valores de Johannesburg.

A seleção das empresas do ISE é refeita anualmente. Um pré-requisito para estar no grupo de selecionáveis é que a ação tenha estado entre as 150 mais negociadas na BOVESPA, além de ter sido negociada em ao menos 50% dos pregões dos doze meses anteriores à formação da carteira (BOVESPA, 2010).

É importante destacar que empresas que estejam sob regime judicial, processo falimentar, situação especial não participam do ISE. Além dessas, também são excluídas empresas que tenham sofrido suspensão de negociação por um período considerável de tempo (BOVESPA, 2010).

Dessa forma, tendo em vista o exposto supracitado, o presente estudo se propôs a responder as seguintes questões de pesquisa:

– *QUAIS SÃO AS ESTRATÉGIAS DE GREEN MARKETING ADOTADAS POR EMPRESAS BRASILEIRAS LISTADAS NO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ISE) DA BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA)?*

– *E QUAL É A SUA INFLUÊNCIA NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS MESMAS?*

1.2 Objetivos do estudo

Esta pesquisa teve por objetivos gerais investigar quais as estratégias de *Green Marketing* adotadas por empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo e qual a sua influência na estratégia competitiva das mesmas.

Especificamente, buscou-se:

- a) Levantar o estado da arte em *Green Marketing*;
- b) Investigar as razões que levam empresas listadas no ISE a adotarem o *Green Marketing*;
- c) Investigar se empresas listadas no ISE segmentam seu mercado com base em *Green Marketing*;
- d) Descrever quais são as estratégias de *Green Marketing* usadas por empresas listadas no ISE e
- e) Investigar como as estratégias de *Green Marketing* usadas por empresas listadas no ISE influenciam a sua estratégia competitiva.

A Figura 1 mostra o Esquema Conceitual do presente estudo.

1.3 Justificativa

Vários argumentos justificam a realização do presente estudo. Em primeiro lugar, o *Green Marketing* é um tema presente e do futuro (KASSAYE, 2001; MCDANIEL e RYLANDER, 1993; PUJARI e WRITHT, 1996; SIMMS, 1992; WCED, 1987; OTTMAN, 1994; OECD, 1998; DIAMOND, 2005).

Em segundo lugar, o *Green Marketing* é, segundo Chamorro (2003, p.6), “uma área de investigação muito jovem que se está incorporando pouco a pouco nas últimas edições da maioria de livros textos de Marketing e que deu lugar, junto a outros aspectos da gestão ecológica da empresa, à aparição de revistas especializadas”; e, por isso, vários *gaps* permanecem na literatura.

Além disso, estudar a prática do *Green Marketing* no Brasil e difundi-la é importante, pois as empresas nacionais precisarão estar preparadas para o movimento de internacionalização de *Green Marketing*, a partir do qual se espera que empresas estrangeiras bem-sucedidas em suas estratégias procurem o Brasil como mercado-alvo.

Deve-se, ainda, mencionar que as dissertações e teses relativas ao tema *Green Marketing* desenvolvidas no Brasil (MARQUES, 1998; MOTTA, 2000; PALHARES, 2003; PATO, 2004; GUIMARÃES, 2006; ROMEIRO, 2006; BAISCH, 2008) enfocam, em sua maioria, o ponto de vista do consumidor e não da empresa.



Figura 1 – Esquema conceitual do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Espera-se, assim, que este trabalho sirva às empresas brasileiras e seus gestores que, ao melhor compreenderem as estratégias de *Green Marketing* e as razões que as fundamentam, estarão mais bem preparados para se beneficiarem de tais abordagens.

Acredita-se, também, que o presente estudo possa aumentar o interesse da área acadêmica pelo tema, gerando o desenvolvimento de novos estudos que aprofundem e ampliem o que aqui foi descoberto.

Os resultados almejados por esse trabalho dividiram-se em três vertentes: teórico-conceitual; prático-investigativa; e propostas e recomendações. Na dimensão teórico-conceitual procurou-se que o mesmo apresentasse uma consolidação do estado da arte quanto a *Green Marketing*, trazendo a evolução do pensamento acadêmico e da prática empresarial em distintas partes do mundo. Procurou-se também o aprofundamento do conhecimento das variáveis envolvidas. Em especial, um resultado esperado foi quanto à aderência dos modelos conceituais analisados (todos desenvolvidos na Europa e América do Norte nos anos 2001-2008) ao contexto empresarial do Brasil. A utilização de modelos aplicáveis a decisões estratégicas de *Green Marketing* facilita sobremaneira o trabalho dos gestores.

Em termos prático-investigativos, uma simples investigação das empresas que estejam adotando práticas sustentáveis e oferecendo produtos verdes por si só traz uma considerável contribuição ao apresentar uma realidade pouco conhecida das empresas do Brasil.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho inicia com a introdução, na qual estão expostos a contextualização, a problemática, a justificativa para realização do estudo, bem como seus objetivos geral e específico e sua estrutura.

O segundo capítulo apresenta o arcabouço teórico sobre os temas que dão sustentação para este projeto, estruturado em estudos bibliográficos nacionais e internacionais sobre três pontos principais: *Green Marketing*, Estratégia Empresarial e *Green Marketing* Estratégico.

O capítulo três é reservado aos procedimentos metodológicos utilizados, definindo-se o método de pesquisa, a unidade de análise, a coleta de dados e sua análise.

O quarto capítulo compreende a apresentação dos dados, isto é, a descrição dos casos estudados e suas análises individuais.

Em seguida, o capítulo cinco traz a análise comparativa dos dados.

O sexto capítulo é dedicado às considerações finais. Por fim são apresentadas as referências bibliográficas, e, em complementação, os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo pretende apresentar as teorias e modelos que versam sobre *Green Marketing*, Estratégia Empresarial e Estratégia de *Green Marketing* e que fornecerão a fundamentação para a análise e a discussão do problema de pesquisa. Inicialmente, é apresentado o desenvolvimento teórico de *Green Marketing* desde seu surgimento até as considerações mais atuais. Em seguida, é exposta a teoria de planejamento estratégico, com a finalidade de entendê-la como precursora aos modelos estratégicos verdes. Além disso, modelos recentes sobre *Green Marketing* Estratégico que embasaram a pesquisa são apresentados e discutidos.

2.1 *Green Marketing*

A nova realidade econômica e social advinda da mudança para o paradigma verde exigiu mudanças nos pressupostos e práticas empresariais. A área de estratégia não ficou alheia a essas transformações e várias empresas e pesquisadores procuraram integrar a dimensão verde como construto estratégico e de criação de vantagem competitiva.

O conceito de *Green Marketing* torna-se fundamental para esta pesquisa, uma vez que se trata de um conceito relativamente recente. Para facilitar o seu entendimento, optou-se por apresentá-lo em subitens: (i) o surgimento do *Green Marketing*; (ii) conceitos do *Green Marketing*, consumidor verde e produto verde; e (iii) o desenvolvimento do *Green Marketing*.

2.1.1 O surgimento do *Green Marketing*

A tecnologia, a ciência e a sociedade, ao longo da História, compartilharam a função de serem os fatores impulsionadores do desenvolvimento da Humanidade. Nas décadas finais

do século XX, foi o caso da pressão social, por meio do movimento ecologista, impor o desenvolvimento científico e tecnológico e transformar o contexto no qual se desenvolve a vida humana (CHAMORRO, 2003):

A preocupação social pela deterioração do ambiente natural (aquecimento global, mudança climática, perda da biodiversidade, altos volumes de resíduos, etc.) foi o verdadeiro impulsionador das tecnologias produtivas mais limpas e de novas áreas científicas ocupadas de encontrar abordagens ao problema e às soluções potenciais do mesmo (CHAMORRO, 2003, p. 3).

Se hoje é reconhecido pelas organizações, pelos governos e pelos cidadãos comuns que o esgotamento dos recursos naturais constitui-se num dos mais sérios problemas atuais da humanidade, isto se deve a gigantescos esforços de vários setores da sociedade. Os jovens, por exemplo, também tiveram o seu papel. A maior organização mundial de estudantes, a AIESEC, à época, presente em 700 universidades de 70 países, promoveu, a partir de 1989, um grande debate sobre desenvolvimento sustentável por meio da Série de Seminários Globais AIESEC, que culminou com a realização da *AIESEC World Theme Conference*, de 22 a 26 de agosto de 1990, em Tóquio, e com a posterior publicação dos resultados de trabalho no livro *Youth action guide on sustainable development: a guide for young people and others interested in environment and development initiatives* (AIESEC, 1990).

É necessário resgatar que foi o ambientalismo dos anos 1970 que desencadeou uma grande reflexão sobre o uso excessivo dos recursos naturais (PEATTIE e CHARTER, 1997). Foram anos em que os líderes ecológicos agiam com todo ardor e que o exagero deu o tom à cruzada ecológica (BLAINEY, 2008). O Quadro 1 mostra diferenças entre o movimento ambientalista dos anos 1970 e os novos verdes dos anos 1990, segundo Peattie e Charter (1997).

A preocupação ambiental, no início da década de 1990, refletia uma demanda crescente por produtos que danificassem menos o meio ambiente, fato que representou a mais profunda mudança de atitude e comportamento do consumidor desde a crise do petróleo dos anos 1970. A metade dos consumidores europeus era desejosa por produtos mais verdes e estava disposta tanto a pagar mais por eles quanto a aceitar uma compensação entre qualidade funcional e performance ambiental (PEATTIE e CHARTER, 1997).

Fator	Ambientalismo dos anos 1970	Os verdes dos anos 1990
Ênfase	Em problemas “ambientais”	Nos problemas fundamentais com nossos sistemas sociais, econômicos, técnicos e legais
Foco geográfico	Em problemas locais (por exemplo poluição)	Em questões globais (por exemplo, aquecimento global)
Identidade	Movimento relacionado com causas antissistema	Um movimento apoiado por muitos elementos do sistema
Fontes de apoio	Uma elite intelectual e grupos sociais marginais	Uma ampla base social
Atitude aos negócios	Os negócios são um problema. Geralmente adversa.	Negócios vistos como parte da solução. Mais parcerias formadas.
Atitude ao crescimento	Proposta de crescimento zero	Proposta de desenvolvimento sustentável
Visão da relação meio ambiente - empresa	Focada nos efeitos negativos da atividade empresarial sobre o ambiente natural	Focada na inter-relação dinâmica entre empresa, sociedade e meio ambiente

Quadro 1 – A evolução da preocupação ambiental

Fonte: Peattie e Charter (1997, p. 301)

Na realidade, como afirma Blainey (2008, p. 254-5):

poucas mudanças mentais durante o século [XX] foram tão espetaculares quanto o conceito de mundo expresso por esses grupos [ecológicos]. O que acontecia com a camada de ozônio sobre a Antártica se tornou uma preocupação para as pessoas em Praga; o que poderia acontecer com as florestas tropicais no Brasil era assunto discutido em Hiroshima. Esses eventos globais aconteciam graças à rapidez e ao alcance das viagens internacionais, aos satélites, que recolhiam informações de todos os lugares, e aos computadores, que organizavam todas essas informações.

E por mais paradoxal que possa parecer, os principais agentes que sustentavam o desenvolvimento econômico tradicional que levou ao caos ambiental, diante de tal panorama viram-se instigados a repensar seus conceitos, atitudes e ações. Deste modo, empresas foram convidadas a participar na geração de alternativas que minimizassem e/ou solucionassem não apenas os problemas ambientais contemporâneos, mas, principalmente, os vindouros, no período que Peattie e Charter (1997) denominaram de fase do verde (anos 1990).

Para Blainey (2008, p. 254-5), existiram dois tipos diferentes de verdes, o que só a história tratou de evidenciar:

na década de 1970, não era ainda claro o que mais tarde se tornaria transparente: havia no Ocidente dois tipos diferentes, e às vezes inconciliáveis, de “verdes”: os ambientalistas radicais – barulhentos, mas pouco numerosos, crentes de que o mundo estava em um estado permanente de crise ecológica – e os ambientalistas *light* – a maioria deles no Ocidente, desejavam que o crescimento econômico fosse compatível com a preservação das espécies raras dos locais singulares. Os “verdes” *light*, menos militantes, foram os mais ativos.

À medida que a visão e a atitude em relação aos negócios foram alteradas, isto é, a empresa pode e deve fazer parte da solução do problema ambiental, formaram-se mais parcerias. Lozada e Mintu-Wimsatt (1995) citam como exemplo o McDonald's, o qual se viu diante de crescentes protestos sobre os danos ambientais causados pela indústria do *fast-food*. Interpretando tais protestos como ameaça a seu futuro, a empresa voltou-se aos ambientalistas para pedir ajuda. Como consequência, em agosto de 1990, assinou um acordo com a *Environmental Defense Fund* (EDF), um grupo de pesquisa e *lobby* ambiental, para encontrar maneiras de reduzir o lixo sólido da empresa.

Para Meffert e Kirchner (1993 *apud* HOPFENBECK, 1993, p. 176), “as atividades de marketing aumentaram o consumo e o uso de matérias-primas.” Hopfenbeck (1993, p. 176) ainda argumenta que:

os conceitos de marketing de crescimento intensivo são frequentemente culpados por vários efeitos negativos no ambiente: a exploração dolosa dos recursos naturais, especialmente como resultado de estratégias obsoletas; muito pouca consideração sobre as reais necessidades do consumidor, produzindo bens os quais são prejudiciais à saúde e ao ambiente; criação de demanda; a promoção de padrões duvidosos de consumo; tendência em direção ao desperdício, por meio de incentivos de propaganda, diferenciação de produto e encurtamento do tempo de vida de um produto.

Na visão de Buchholz (1991 *apud* LOZADA e MINTU-WIMSATT, 1995, p. 187) “as ideias básicas por trás do ambientalismo ditam que as empresas têm responsabilidades para além da produção de bens e serviços. Essas responsabilidades envolvem ajudar a resolver problemas sociais, especialmente aqueles que elas ajudaram a criar”.

O resultado, então, é que “o movimento ambientalista em expansão foi apelidado de movimento verde; os consumidores com consciência ambiental foram chamados de consumidores verdes; os produtos planejados para proteger o meio ambiente de produtos verdes; e, é claro, o marketing que apela para reivindicações ambientais de *Green Marketing*” (SCHIFFMAN E KANUK, 2000, p. 443).

O conceito clássico ou convencional de marketing pode ser encontrado em Kotler (1972, p. 12), “o conjunto de atividades humanas direcionadas a facilitar e consumir trocas”, o qual foi redefinido, mais tarde, pelo mesmo autor (KOTLER, 1986, p. 4) para “a atividade humana direcionada para satisfazer necessidades e desejos por meio de processos de troca”. Neste conceito, uma necessidade humana refere-se a “um estado de privação em uma pessoa” (KOTLER, 1986, p. 4), enquanto desejos humanos são “o modo em que as necessidades humanas tomam forma através da cultura e da personalidade individual” (KOTLER, 1986, p.

5). Troca, por sua vez, é entendida como “o ato de obter um objeto desejado de alguém ao oferecer algo em retorno” (KOTLER, 1986, p. 7).

Nota-se neste conceito que a preocupação com o meio ambiente inexistente. Na realidade, cinco condições (KOTLER, 1986, p. 8) devem ser satisfeitas para que uma troca ocorra: “(1) a existência de pelo menos duas partes, (2) cada parte ter algo que pode ser de valor para a outra parte, (3) cada parte é capaz de comunicar e entregar, (4) cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta da outra parte, e (5) cada parte acredita que é apropriada ou desejável negociar com a outra parte”.

O primórdio do conceito de *Green Marketing* pode ser localizado dentro do escopo de Marketing Societal proposto em 1974 por El-Ansary. Para Kotler (2000, p. 47): “Marketing Societal determina as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornece as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserva ou melhora o bem-estar do consumidor e de toda a sociedade”.

O Marketing Societal, dentro da literatura, é visto como uma orientação ou filosofia da administração de marketing, surgido sucessivamente após as orientações à produção, ao produto, a vendas e a marketing (ver Quadro 2).

Orientação	Definição
Produção	Consumidores irão preferir aqueles produtos que estão disponíveis e altamente acessíveis e, portanto, a administração deve concentrar-se em melhorar a eficiência na produção e na distribuição.
Produto	Consumidores irão preferir aqueles produtos que oferecem a melhor qualidade, desempenho e características e, assim, a organização deve dedicar sua energia para fazer melhorias contínuas de produto.
Vendas	Consumidores não irão comprar suficientemente os produtos da organização a menos que a organização comprometa-se com um substancial esforço de vendas e promoção.
Marketing	A chave para alcançar objetivos organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos de mercados-alvo e entregar as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente que os concorrentes.
Marketing societal ⁸	A tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e entregar as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade.

Quadro 2 – As orientações de marketing

Fonte: Adaptado de Kotler (1986, p. 14-16).

⁸ De acordo com Kotler (1986, p. 27), o conceito de Marketing Societal recebeu outros nomes: conceito humano (DAWSON, 1969), consumo inteligente (ROTHE e BENSON, 1974) e consumo responsável (FISK, 1973).

Há diferenças substanciais entre o conceito dominante de marketing (o Marketing Convencional) e o *Green Marketing*. De acordo com Souza e Abreu (1994, p. 23), “o marketing convencional envolve a oferta de produtos que satisfaçam os consumidores, a um preço acessível, num local acessível e com uma boa estratégia promocional. O Marketing verde, além de tudo isso, leva em conta o bem estar da sociedade a longo prazo”.

Para outro autor, Peattie (1995), no Marketing Convencional ou Tradicional, a satisfação do consumidor se produz a partir do desempenho do produto no momento de consumo, enquanto que o consumidor verde pode rejeitar um produto pelo dano que ele cause, seja em sua fabricação, seja em seu descarte e, por isso, o *Green Marketing* não deve apenas considerar a satisfação do consumidor no momento de utilização, mas também durante a produção, distribuição e descarte, ou seja, em todas as etapas do ciclo de vida do produto, desde seu nascimento até sua morte.

Prothero (1990 *apud* SIMINTIRAS, SCHLEGELMILCH e DIAMANTOPOULOS 1997, p. 418) argumentou que o Marketing Societal é a quarta fase no desenvolvimento evolucionário de marketing à medida que ele considera o conceito de consumo responsável. Da mesma forma, Henion (1979), conforme Simintiras, Schlegelmilch e Diamantopoulos (1997, p. 418), considerou o *Green Marketing* como um subconjunto do Marketing Social e afirmou que o Marketing Ecológico poderia ser considerado uma estratégia de marketing para a crise ambiental.

Apesar de críticas, como as citadas anteriormente em Hopfenbeck (1973), o Marketing Convencional promoveu um desenvolvimento ímpar na história da humanidade. Kotler (1972, p. 4) elencou algumas descrições de como o Marketing representou boas ações:

Políticas e práticas agressivas de marketing têm sido em grande medida responsáveis pelo alto padrão de vida material nos Estados Unidos. Hoje, por meio do marketing de massa de custo baixo, nós desfrutamos de produtos os quais foram um dia considerados luxos e que ainda são assim classificados em muito países (STANTON, 1964, p. 4-5).

A propaganda faz florescer o poder de consumo do homem. Ela cria necessidades por um padrão de vida melhor. Estabelece, perante o homem, a meta de uma casa melhor, de roupas melhores, de alimentos melhores para si e sua família. Incita esforço individual e maior produção. Ela trouxe consigo em uma fértil união essas coisas que de outro modo não se encontrariam (WINSTON CHURCHIL).

Os americanos têm sido o povo mais desejável do mundo. A venda, a propaganda e o crédito ao consumidor têm estimulado esse desejo. Nós temos sido os profetas que condenam o velho e mostram o caminho para o novo. Temos sido mercadores de descontentamento, criadores de obsolescência. Esta criação e estímulo ao desejo têm

colocado mais pessoas a trabalhar e, por sua vez, feito seus desejos possíveis de serem atendidos (CHARLES H. BROWER, citado em TIME, 1958, p. 2).

O Marketing Convencional coincide, dentre as fases de desenvolvimento econômico, com a etapa da sociedade opulenta, que é aquela que existe quando um número substancial de pessoas tem um excedente de dinheiro para além das necessidades biológicas básicas e constitui um considerável mercado para bens e serviços que atendem necessidades e desejos psicológicos, sociais e culturais. Na sociedade opulenta, mais atenção é colocada na variável desejos de diferentes segmentos de mercado (KOTLER, 1972).

2.1.2 Conceitos de *Green Marketing*, consumidor verde e produto verde

Vários autores formularam um conceito para Marketing Verde, Ambiental ou Ecológico: Henion e Kinnear (1979), Pride e Ferrel (1991); Mintu e Lozada (1993); Coddington (1993), Ottman, (1994), Polonsky (1995), Peattie, (1995), Santesmases (1996), Simintiras, Schlegelmilch e Diamantopoulos (1997); Fuller (1999), Churchill e Peter (2003), Chamorro (2003), Rocha e Marques (2004), Rex e Baumann (2007) e Baisch (2008). O Quadro 3 apresenta os conceitos de tais autores.

Ano	Autores	Conceito
1975	American Marketing Association (AMA)	O estudo de aspectos positivos e negativos das atividades de marketing sobre a poluição, exaustão de fontes energéticas e não energéticas.
1979	Henion e Kinnear	Marketing ecológico preocupa-se com todas as atividades de marketing: (1) que servem para ajudar a causar problemas ambientais, e (2) que podem servir para fornecer um remédio para problemas ambientais. Assim, o marketing ecológico é o estudo de aspectos positivos e negativos das atividades de marketing sobre a poluição, o esgotamento de energia e o esgotamento de recursos não energéticos.
1991	Pride e Ferrell	O desenvolvimento específico, precificação, promoção e distribuição de produtos que não prejudicam o ambiente.
1993	Mintu e Lozada	Marketing Verde é a aplicação de ferramentas de marketing para facilitar trocas que satisfaçam objetivos organizacionais e individuais de tal modo que a preservação, proteção e conservação do ambiente físico sejam acolhidas.
1993	Coddington	As atividades de marketing que reconhecem a responsabilidade ambiental como uma responsabilidade de desenvolvimento de negócios e oportunidade de crescimento do negócio é o que quero dizer com marketing ambiental. (...) O profissional de marketing ambiental acrescenta o meio ambiente ao conjunto padrão de variáveis de decisão.

1994	Ottman	O Marketing Verde tem dois objetivos-chave: (1) desenvolver produtos que equilibrem necessidades dos consumidores, tenham preço viável e conveniência com compatibilidade ambiental (exerçam um impacto mínimo sobre o ambiente) e (2) projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo sensibilidade ambiental, quanto aos atributos de um produto e quanto ao registro de trajetórias de seu fabricante, no que se refere a respeito ambiental.
1995	Polonsky	Marketing Verde ou Ambiental consiste em todas as atividades planejadas para gerar e facilitar trocas voltadas a satisfazer as necessidades e desejos humanos, de modo que a satisfação dessas necessidades e desejos ocorra com o mínimo de impacto sobre o meio ambiente.
1995	Peattie	O processo gerencial holístico responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos consumidores e da sociedade, de um modo lucrativo e sustentável.
1996	Santesmases	O Marketing Ecológico é um modo de conceber e executar a relação de troca, com a finalidade de que seja satisfatória para as partes que nela intervêm, a sociedade e o meio ambiente, mediante o desenvolvimento, valoração, distribuição e promoção por uma das partes de bens, serviços ou ideias que a outra parte necessita, de forma que, ajudando a conservação e melhora do meio ambiente, contribuem ao desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade.
1997	Simintiras, Schlegelmilch e Diamantopoulos	Uma filosofia gerencial que começa com um cuidadoso exame de variáveis que estão relacionadas às preocupações ambientais da sociedade e dos consumidores e se estende em um esforço sem fim para melhorar a performance ambiental de uma empresa.
1999	Fuller	O processo de planejar, implementar e controlar o desenvolvimento, a precificação, a promoção e a distribuição de produtos em um modo que satisfaça os três seguintes critérios: (1) as necessidades do consumidor são atendidas, (2) as metas organizacionais são alcançadas, e (3) o processo é compatível com os ecossistemas.
2003	Churchill e Peter	Marketing Verde consiste nas atividades de marketing que são elaboradas com o intuito de minimizar os danos causados ao meio ambiente ou, ainda, que visam melhorar sua qualidade.
2003	Chamorro	O Marketing Ecológico é entendido como uma forma de atender as relações de troca que vão mais além da satisfação das necessidades atuais do consumidor, buscando, também, minimizar o impacto ambiental negativo que tal relação gera.
2004	Rocha e Marques	O Ecomarketing veio incorporar os valores éticos ambientais nas organizações através da criação e difusão de novos bens e serviços, cuja demanda depende da consciência ecológica do público consumidor.
2007	Rex e Baumann	O objetivo do Marketing Verde é incluir questões ambientais nos esforços de marketing.
2008	Baisch	O Marketing Verde engloba, portanto, uma série de outras atividades que vão além da simples oferta de um produto menos poluente ou de uma campanha de conscientização que utilize o apelo ambiental. Marketing Verde inclui atividades tais como: a modificação de produtos, modificações no processo de produção, mudanças nas embalagens e, também, modificações das propagandas.

Quadro 3 – Conceitos de Green Marketing

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um conceito clássico de *Green Marketing* na literatura é o de Peattie (1995): “O processo gerencial holístico responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos consumidores e da sociedade, de um modo lucrativo e sustentável”.

Atualmente, a mais popular definição, de acordo com De Craecker e De Wulf (2009), é aquela proposta por Polonsky (1995, p. 2): “Marketing Verde ou Ambiental consiste em todas as atividades planejadas para gerar e facilitar trocas voltadas a satisfazer as necessidades e desejos humanos, de modo que a satisfação dessas necessidades e desejos ocorra com o mínimo de impacto sobre o meio ambiente”.

Dentro dessa linha, “surge assim o movimento de consumo ecológico, consumerismo ecológico ou simplesmente ecoconsumo” (CHAMORRO, 2003, p. 79). O Quadro 4 apresenta uma relação de definições encontradas na literatura sobre o consumidor verde.

Ano	Autores	Conceito
1994	Rolston e Benedetto (1994 <i>apud</i> Dinato, 1998)	O consumidor verde é a pessoa que, através de seu comportamento de consumo, conscientemente procura um efeito neutro ou positivo sobre o Planeta Terra, o meio ambiente e seus habitantes.
1995	Shrum, McCarty e Lowrey	O consumidor verde é alguém influenciado pela preocupação ambiental quando compra um serviço ou produto.
1995	Lambin (1995 <i>apud</i> Chamorro, 2003)	Consumidores verdes são “uma nova raça de consumidores”. Trata-se de indivíduos que estão expressando seus novos valores através de seu poder de decisão de compra no mercado. Indivíduos que não só boicotam os produtos de empresas com má imagem, mas, também, buscam os produtos daquelas outras percebidas como ambientalmente mais respeitadas.
2003	Chamorro	O consumidor verde ou ecológico se pode definir como aquele consumidor que manifesta sua preocupação pelo meio ambiente em seu comportamento de compra; quer dizer, o qualificativo ecológico é um atributo valorizado no processo de decisão de compra.
2010	Young <i>et al.</i>	Consumidores verdes são consumidores que preferem produtos ou serviços os quais causam menos prejuízo ao meio ambiente bem como aqueles que apoiam formas de justiça social. Consumidor cinza é usado para consumidores que, geralmente, não têm valores ou estilos de vida verdes.

Quadro 4 – Conceitos de consumidor verde

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tão difícil quanto definir *Green Marketing* parece ser definir o consumidor verde. Isto porque a valoração do impacto ecológico da ação de compra pode, na visão de Chamorro (2003, p. 79), manifestar-se de diferentes formas:

- 1.- Em alguns casos, se manifestará, simplesmente, na rejeição daqueles produtos mais contaminantes;
- 2.- Em outros casos, a maioria manifestar-se-á em preferir o produto mais ecológico em igualdade de condições funcionais (qualidade, comodidade,...) e econômicas (preço, promoção de vendas, quantidade,...);
- 3.- Em casos mais isolados, se manifestará em pagar um maior preço ou sacrificar qualidade ou eficiência a favor do produto ecológico;
- 4.- E, somente em casos muito excepcionais, se manifestará em adquirir produtos qualificados como ecológicos, mas reduzindo, ao mesmo tempo, o nível de consumo individual.

Conforme Chamorro, (2003, p. 80), “o surgimento deste novo consumidor preocupado não só em satisfazer as suas necessidades atuais, mas, também, em proteger o ambiente natural obriga as empresas a adotar uma nova forma de entender o marketing: o marketing ecológico”. Dentro desta linha, resta levantar os conceitos de produto verde. Parte da dificuldade em identificar o que constitui e o que não constitui um produto verde reside no fato de ser este conceito relativo e, em si próprio, contraditório:

Em um primeiro momento, se poderia pensar que um produto é ecológico quando é inócuo para o ambiente. No entanto, esta definição não é válida dado que todo produto, em uma maior ou menor medida, gera algum impacto sobre o meio ambiente. Tal impacto pode ser reduzido, mas não desaparece. Não há nenhum produto ecológico puro, o conceito de produto ecológico é um conceito relativo, depende de qual seja a base de comparação. Por essa razão, é necessário compreender que quando falamos de produtos ecológicos estamos falando de um produto menos nocivo ao ambiente do que seus concorrentes (CHAMORRO, 2003, p. 117).

O Quadro 5 apresenta definições sobre produto verde, propostas pelos autores Welford e Gouldson (1993), Graede (1997), Chamorro (2003), Ferraro, Uchida e Conrad (2005) e Motta (2007).

Ano	Autores	Conceito
1993	Welford e Gouldson	Aquele produto que não tem impacto ambiental desmedido e é seguro em sua utilização, que é eficiente no seu consumo de energia e recursos naturais e que pode ser reciclado, reutilizado ou descartado com segurança.
1997	Graede	Produto verde é aquele que é ambientalmente responsável em seu <i>design</i> , fabricação, uso e no fim da vida.
2003	Chamorro	Aquele produto que satisfazendo as mesmas necessidades que os produtos equivalentes, seu dano ao meio ambiente é inferior no conjunto de todo seu ciclo de vida. Isto é, que a soma dos impactos gerados durante a fase de extração da matéria prima, de produção, de distribuição, de uso/consumo e de eliminação é de menor quantia que no caso do resto de produtos de sua categoria.
2005	Ferraro, Uchida e Conrad	Um produto verde é um bem público impuro que consiste de um bem privado (por exemplo, mel de floresta tropical) associado com um bem público produzido conjuntamente (por exemplo, biodiversidade).

2007	Motta	Um produto ecologicamente correto deve ser concebido para satisfazer as necessidades de preservação ambiental de consumidores preocupados com essa questão; contudo é preciso levar em conta que essa é uma necessidade secundária desses consumidores.
------	-------	---

Quadro 5 – Conceitos de produto verde

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro desse contexto, entende-se que houve uma grande preocupação por parte da academia em buscar conceituar *Green Marketing*, consumidor verde e produto verde.

2.1.3 O desenvolvimento do *Green Marketing*

Não levando em conta as primeiras tentativas conceituais e práticas dos anos 1970, Lee (2008) categoriza três estágios do marketing verde. Para ele, a década de 1980 marcou o primeiro estágio, quando então o conceito foi, segundo Peattie e Crane (2005) introduzido e discutido na indústria. Para Vandermerwe e Oliff (1990 *apud* LEE, 2008), o surgimento antecipado de uma onda verde levou muitos profissionais de marketing a se engajarem em diferentes formas de *Green Marketing* no início deste estágio, com a expectativa de gerar uma resposta positiva do consumidor a ser traduzida em aumento de participação de mercado, de vendas ou de boa vontade para com suas iniciativas verdes.

O marketing foi chamado para ser a interface entre consumo e produção, pois suas atividades vão da produção ao consumo, já que influenciam o portfólio de produtos e os esforços de comunicação do produto (REX e BAUMANN, 2007). Em especial, o *Green Marketing* foi encarado como promessa de solução. Para Schaefer (2005, p. 2):

o *Green Marketing* tem sido proposto como uma solução, ao menos parcial, às questões ambientais conectado com o Marketing Convencional. A premissa aqui segue o pensamento de modernização ecológica, isto é, que a transformação em direção a uma economia ambientalmente sustentável pode ser alcançada dentro do corrente sistema de mercado (YOUNG, 2000, MOL e SPAARGAREN, 2000). (...) Os profissionais de marketing reagem flexibilizando as demandas desse consumidor, mudando produtos e processos para alcançar os mesmos benefícios ao consumidor com menos dano ambiental.

A década de 1980 foi a década de busca de conceitos, de experimentações e das aplicações pioneiras de tais conceitos na prática empresarial. Foi nos anos 1990 que o *Green Marketing* entrou em seu segundo estágio. Apesar dos esforços das empresas e da promessa

de os anos 1990 serem a década verde, o desenvolvimento da área foi menor que o esperado e muitas iniciativas se mostraram frustradas.

O entusiasmo pelo grande mercado verde mal havia começado a se desenvolver antes que relatórios sobre problemas significativos, publicidade negativa e um *green premium* corrosivo aparecessem. A intenção de pagar extra por produtos verdes foi menor que o previsto. As vendas reais de produtos verdes vieram a ser muito menores que relatadas pelas pesquisas com consumidores; as poucas estatísticas existentes sobre as vendas reais de produtos verdes são mais recentes, mas foi concluído que a participação de mercado de produtos verdes não mudou significativamente na década passada. Além da baixa participação de mercado, os apelos ambientais em propaganda, por exemplo, foram, frequentemente, recebidos com cinismo dos concorrentes e organizações de consumidores, bem como resistência à regulação e às vezes ação legal. A indústria também teve numerosos relatórios de consumidores desconfiados e duvidosos das propagandas dos apelos ambientais. Davis [1993] resumiu os problemas em duas categorias: regras excessivamente complexas e divergentes a respeito do marketing e da propaganda verde e resposta não entusiástica do consumidor (REX e BAUMANN, 2007, p. 569).

O fato é que, apesar dos relatos de que os problemas ambientais tenham atingido as mais elevadas considerações públicas, o crescimento do mercado ficou muito aquém das expectativas levantadas, frustrando os profissionais de marketing (WONG, TURNER e STONEMAN, 1996 *apud* LEE, 2008).

Uma constatação que não tardou a aparecer foi de que a preocupação do consumidor com o meio ambiente não se traduzia em comportamento de compra (SCHRUM, MCCARTY e LOWREY, 1995). Entre os entraves, o principal aspecto que contribuiu para a repercussão negativa contra o *Green Marketing* foi o cinismo sobre os produtos verdes, apelos verdes e intenção e prática das empresas (LEE, 2008).

Em seu artigo de 2005, *Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?*, Peattie e Crane identificaram cinco práticas que conduziram ao fracasso do *Green Marketing* nesses anos iniciais (ver Quadro 6). Para eles as práticas de *green spinning*, *green selling*, *green harvesting*, *entrepreneur marketing* e *compliance marketing* constituem-se em mal compreensões do *Green Marketing*.

Por fim, a partir do ano 2000, o *Green Marketing* evoluiu para um terceiro estágio. Este estágio é caracterizado (GURAU e RANCHHOD, 2005) pela implementação de tecnologias mais avançadas, severas execuções legais para com as propagandas enganosas, regulamentações governamentais e um escrutínio público com auxílio da mídia e de organizações ambientais, fatores esses que conduziram a reconquistar a confiança do consumidor nos produtos verdes.

Prática	Definição
Green spinning (Verde giratório)	Tomar uma abordagem reativa, usando relações públicas para negar ou desacreditar as críticas do público contra as práticas da empresa.
Green selling (Venda verde)	Tomar uma abordagem oportunística adicionando alguns apelos verdes aos produtos existentes com a intenção de impulsionar vendas.
Green harvesting (Colheita verde)	Tornar-se entusiasta sobre o meio ambiente somente quando <i>greening</i> resultasse em economias de custo (por exemplo, em termos de ineficiência de energia e inputs, reduções de embalagem, etc.).
Entrepreneur marketing (Marketing de empreendedor)	Desenvolver produtos verdes inovadores para o mercado sem, realmente, entender o que os consumidores realmente querem.
Compliance marketing (Marketing de conformidade)	Usando simples conformidade com a legislação ambiental vigente ou esperada como uma oportunidade para promover as credenciais verdes da empresa sem tomar iniciativas para ir além de responder às regulamentações.

Quadro 6 – Práticas que levam à miopia em *Green Marketing*

Fonte: Peattie e Crane (2005 *apud* Lee 2008, p. 574).

Duas tendências mostram-se importantes (LEE, 2008): o conceito da abordagem *eco-friendly* ou tornar-se verde de fazer negócios foi aceito na prática dominante do mercado; e as empresas de países desenvolvidos iniciam o *Green Marketing* internacional a fim de expandir seus mercados.

Em paralelo ao desenvolvimento de suas três fases, o *Green Marketing* sofreu severas e inevitáveis críticas. Levantaram-se, por exemplo, muitas críticas ao baixo desenvolvimento empírico e teórico da área. As publicações e as práticas focaram, excessivamente, em selos ambientais e a quantificação do consumidor verde (REX e BAUMANN, 2007). Desse modo, tais autores (REX e BAUMANN 2007, p. 574) criticam a busca pelo perfil de um consumidor verde e propõe para a academia “repensar o *Green Marketing*: de visar consumidores verdes com produtos verdes para uma ampliação do grupo de consumidores alvo e incluir propriedades verdes como um dos apelos, entre outros, de um produto.” Eles recusam, portanto, a crença de um mercado limitado e advogam que a oferta e a demanda são o resultado de influências mútuas entre produtores e consumidores, de sorte que a maneira com que os consumidores são tomados como alvo pode ser modificada. Sua proposição é de que o *Green Marketing* tem muito a aprender com o Marketing Convencional.

Um estudo recente sobre comportamento do consumidor e propaganda (PICKETT-BAKER e OZAKI, 2008) encontrou uma correlação entre a confiança do consumidor no desempenho de produtos verdes e suas crenças pró-ambientais em geral. Os achados sugerem, todavia, que a maioria dos consumidores não pode facilmente identificar produtos verdes

(com exceção de produtos de limpeza) apesar de que eles favoreceriam produtos industrializados por empresas mais verdes.

Ajustado nestes achados, uma pesquisa qualitativa, voltada para conhecer a importância do fator ecológico nas decisões de compra de consumidoras brasileiras e averiguar a predisposição de compra a produtos ecologicamente corretos (MOTTA e OLIVEIRA, 2007), concluiu que a prática do *Green Marketing* pode constituir vantagem competitiva, apesar do fenômeno não ocorrer atualmente. Para os pesquisadores, tanto o conhecimento quanto as atitudes positivas já estão presentes nos consumidores. As pesquisadas consideram importante a preservação do meio ambiente por se submeterem às regras do grupo. Entretanto, elas não transportam essa consideração para as decisões de consumo.

De um modo similar, Johri e Sahasakmontri (1998) encontraram que os consumidores tailandeses consideram os atributos não-verdes mais importantes ao tomar suas decisões de compra. Um estudo de Anderson e Hansen (2004) sugere que os consumidores de varejo preferem comprar produtos com uma etiqueta verde (*green label*) desde que não haja um preço *premium*.

Apesar das dificuldades, foi registrado crescimento no mercado verde. Em 2007, as indústrias norte-americanas lançaram 328 produtos *environmentally friendly* (amigos do meio ambiente) contra apenas cinco em 2002 (CBS Evening News, May 18, 2008). A agência norte-americana de registros de marcas e patentes, a *U.S. Patent and Trademark Office*, também reflete o crescimento: solicitações de registro com a palavra *green* mais do que dobrou de 2006 para 2007, enquanto pedidos com as palavras *clean*, *eco*, *environment*, *earth*, *planet* e *organic*⁹ também deram um salto (GreenBiz Staff. Apr. 28, 2008, *apud* ROSCH, 2008).

Segundo Patel (2009, p. 42), “hoje, já existe um pequeno batalhão de empresários apostando em soluções criativas de sustentabilidade – que podem levar a mais inovações, crescimento e desenvolvimento. Eles já perceberam que a opção “verde” não os obriga, necessariamente, a operar no vermelho”. Na realidade, alguns deles já atingiram a condição de líderes verdes nos negócios. O Quadro 7 apresenta uma relação de tais líderes, elaborada por Gomez (2010). São presidentes de empresas, empreendedores, consultor, e autor de livro que influenciam seus pares por seu pensamento e ações.

⁹ Em português, respectivamente: limpo, eco, meio ambiente, terra, planeta e orgânico.

Líder	Negócio
Ray Anderson	Interface, Inc. – maior fabricante mundial de carpete comercial
Joan Bavaria	Trillium Asset Management – visa investimentos ambientais
Janine Benyus	Biomimicry – consultora da Nike, HP e governo britânico
John Browne	BP – da British Petroleum para a Beyond Petroleum
Yvon Chouinard	Patagonia – Recicladora de papel
Paul Hawken	Livro “The Ecology of commerce” – <i>case studies</i> para escolas de negócios
Jeff Hollender	<i>7th generation</i> – Walmart: educando fornecedores sobre produtos verdes
Jeff Immelt	GE – campanha <i>Eco-imagination</i>
Muhammad Yunus	Grameen Bank – facilita acesso ao capital (empréstimo) Prêmio Nobel da Paz em 2006

Quadro 7 – Líderes verdes nos negócios

Fonte: Gomez (2010).

A consequência do esforço desenvolvido supra descrito é que, hoje, o consumidor tem, a seu alcance, alternativas de produto que apresentam melhor eco-desempenho e que danificam menos o meio ambiente. O Quadro 8 apresenta atributos de um produto verde, segundo alguns autores. Tais atributos dizem respeito às matérias-primas, ao processo de fabricação, à apresentação do produto, ao uso e pós-uso. Em relação às matérias-primas, estas deveriam ser renováveis, recicláveis ou, ainda, em quantidades mínimas. A respeito da fabricação, esta deve preocupar-se com a máxima eficiência energética e de utilização de água, e que o despejo de efluentes e resíduos seja o mínimo. Sobre a apresentação do produto, esta pode ocorrer de forma concentrada, mais durável, prestando-se a múltiplos usos e em embalagens mais leves, mais volumosas. Quanto ao uso, o produto deveria ser energeticamente eficiente, conservar recursos naturais e ser facilmente consertável. Quanto ao pós-uso ou descarte, ele precisaria ser biodegradável, reciclável, reutilizável, substituível por refil e em condições de ser remanufaturado.

Contemporaneamente, reconhece-se que, apesar de que nenhum produto de consumo tenha um efeito zero no ambiente, no mundo dos negócios, os termos “produto verde” e “produto ambiental” são largamente usados para descrever aqueles que se esforçam ao máximo para proteger ou melhorar o ambiente natural pela conservação de energia e/ou recursos e redução ou eliminação do uso de agentes tóxicos, poluição e lixo (OTTMAN, STAFFORD e HARTMAN, 2006).

De acordo com Johri e Sahasakmontri (1998), por meio da adoção da conservação de recursos e estratégias eco-amigáveis em todos os estágios da cadeia de valor, as empresas podem atender as crescentes preocupações ambientais da humanidade.

Correlato ao estudo dos atributos verdes está o tema de inovação verde. Para Rocha e Marques (2004), “há tempos, a sociedade tem se apoiado mais em inovações tecnológicas para tratar das consequências do padrão atual de consumo do que na busca de alternativas de ofertas que facilitem a mudança de hábitos de consumo”. Dessa forma, a inovação é uma força que pode impulsionar o desenvolvimento ambiental. De acordo com Berkhout e Green ([20--] *apud* BESSAND e TIDD, 2009, p. 360):

inovações tecnológicas e organizacionais situam-se no âmago dos discursos mais populares e estratégicos sobre sustentabilidade. A inovação é considerada tanto uma causa quanto uma solução, no entanto, pouco se fez, sistematicamente, em termos de literatura sobre negócios e meio ambiente, gestão ambiental e políticas ambientais, para se realizar algo a partir de conceitos, teorias e evidência empírica desenvolvidos nas últimas três décadas de estudos sobre inovação.

Atributos do produto verde	Autores			
	Wolf	Ottman (1994)	Jöhr (1994)	Schmidheiny (1992)
Fabricado com matérias-primas renováveis, inclusive embalagem	X			
Fabricado com matérias-primas recicláveis, inclusive embalagem	X	X	X	
Fabricado com a quantidade mínima de matérias-primas e/ou materiais	X	X	X	
Fabricado com matérias-primas que conservam recursos naturais no processo de extração	X	X	X	
Fabricado com a máxima eficiência energética e de utilização de água	X			
Fabricado com o despejo mínimo de efluentes e resíduos	X			
Envasado em embalagens mais leves		X	X	X
Envasado em embalagens mais volumosas		X	X	
Concentrado		X	X	X
Mais durável	X	X	X	X
Presta-se a múltiplos propósitos		X	X	
É mais facilmente consertado	X	X	X	X
Tem maior eficiência energética quando utilizado	X	X	X	X
Conserva recursos naturais quando utilizado	X			
É reciclável	X	X	X	
É reutilizável	X	X	X	X
Pode ser refabricado	X	X	X	X
É biodegradável	X	X	X	
É substituído por refil	X	X	X	

Quadro 8 – Características do produto verde

Fonte: Motta (2000, p. 23).

A inovação é, geralmente, considerada como a mais importante contribuição para a degradação do meio ambiente, em função da sua associação com o aumento do crescimento econômico e de consumo, conforme Bessand e Tidd (2009, p. 361), que alertam:

contudo, a inovação deve constituir, também, grande parte de qualquer solução possível para uma gama de questões ambientais incluindo: produtos mais limpos (com um impacto ambiental menor ao longo de seu ciclo de vida), processos mais eficientes (para minimizar ou tratar resíduos, reutilizá-los ou reciclá-los), tecnologias alternativas (para reduzir emissões, fornecer energia renovável), novos serviços (para substituir ou reduzir o consumo de produtos) e inovações sistêmicas (para mensurar e monitorar o impacto ambiental, novos sistemas sociotécnicos).

A partir da interligação entre os campos da inovação e da sustentabilidade, surgiu o conceito de inovação sustentável ou inovação verde. De acordo com Patel (2009, p. 42), o instituto de pesquisa e fomento à inovação norte-americano IXL Center define inovações sustentáveis como “aquelas que criam valor agregado sem comprometer o atendimento às necessidades das gerações futuras”. Investigando quais inovações atendem esses requisitos, tal pesquisador chegou à conclusão de que as inovações realmente sustentáveis contemplam três fatores básicos. O primeiro fator é a ênfase em ganhos maiores e de longo prazo, com capital “paciente” em detrimento da tentação dos lucros de curto prazo. O segundo fator é a paixão e a persistência dos fundadores e patrocinadores, frequentemente necessários para a criação de novos mercados e negócios. O último fator é o planejamento e a implementação bem-sucedidos de um modelo de negócios lucrativo e inovador.

Na definição da Comissão Européia (*European Commission*, 2008 *apud* Carrillo-Hermosilla, Del Río e Könnölä, 2010¹⁰, p. 1.074), eco-inovação é:

a produção, assimilação ou a exploração de uma novidade em produtos, processos de produção, serviços ou métodos de gestão e negócios, que visa, em todo seu ciclo de vida, prevenir ou reduzir substancialmente o risco ambiental, a poluição e outros impactos negativos da utilização de recursos (incluindo energia).

Relacionado à inovação verde, surgiu nos últimos anos o *ecodesign*. O *ecodesign* propõe a integração dos aspectos ambientais ao projeto de novos produtos, sem comprometer custos, qualidade e restrições de tempo para a fabricação (VENZKE, 2002) e consiste na consideração sistemática do desempenho do *design*, com respeito aos objetivos ambientais, de saúde e segurança, ao longo de todo o ciclo de vida de um produto ou processo, de modo a torná-lo ecoeficiente (FIKSEL, 1996 *apud* VENZKE, 2002).

¹⁰ Este artigo apresenta uma extensa relação de conceitos deecoinovação.

Venzke (2002) estudou o *ecodesign* no setor moveleiro do Rio Grande do Sul, por meio de pesquisa com 27 empresas. Seus achados sugerem que há um grande potencial para implantar técnicas que causem menor impacto no meio ambiente, visto que algumas práticas já foram incorporadas, porém ainda não são totalmente exploradas pelas empresas pesquisadas.

Outros campos de estudo interrelacionados com o *Green Marketing* são os investimentos verdes e a internacionalização de negócios verdes. Como “os padrões de produção e consumo na sociedade estão cada vez mais sendo vistos como cruciais para nosso rumo por um futuro sustentável” (REX e BAUMANN, 2007, p. 568) e os produtos verdes parecem atrair um número crescente de consumidores, o mercado de investimentos começou a considerar empresas verdes como atrativas em termos de ganhos no mercado de ações. Segundo Vizzotto (2009, p. 14):

investimento verde pode ser caracterizado como um investimento (em outras palavras, a participação nas ações dessas empresas, a que nos referimos como *Green Shares*) em empresas dentro de um setor específico que é estreitamente ligado com o meio ambiente ou em empresas que adotam práticas de orientação ambiental. Também inclui fundos e outros instrumentos financeiros que investem neste tipo de área.

O principal objetivo dos investimentos verdes, na visão de Vizzotto (2009), é, como em qualquer outro tipo de investimento, retorno e lucros, o que não significa que o investidor verde é completamente igual ao investidor médio.

Em relação à sua internacionalização, Gurau e Ranchlod (2005, p.559) entendem que “o *Green Marketing* alcançou uma dimensão global, mas a demanda é ainda instável e as condições e padrões de mercado diferem de mercado a mercado”.

Muitos autores abordam também o futuro do *Green Marketing*. De acordo com Miller (2008 *apud* DE CRAECKER e DE WULF, 2009), os negócios verdes continuarão a evoluir e novas empresas irão integrar-se a esta tendência, em uma economia verde atual avaliada em mais de 209 bilhões de dólares anuais, com expectativa de alcançar um trilhão de dólares até 2020.

Para Schaefer (2005), com base em WCED (1987), Ottman (1994), OECD (1998) e Diamond (2005), o desenvolvimento sustentável pode ser considerado, sem exagero, o mais significativo e ainda mais difícil problema de marketing e da atividade econômica humana em face ao terceiro milênio. Na mesma linha, Kassaye (2001), McDaniel e Rylander (1993), Pujari e Wright (1996) e Simms (1992) afirmam que o *Green Marketing* é considerado como uma das principais tendências nos negócios modernos.

A Sustentabilidade está destinada a dominar o comércio do século XXI, dados os preços ascendentes de energia, o crescimento populacional e consumo de recursos na Ásia e pressões políticas que chamam a atenção quanto às mudanças climáticas, razões as quais conduzem à inovação rumo a produtos mais saudáveis, mais eficientes e de alto desempenho (OTTMAN, STAFFORD e HARTMAN, 2006), embora tenha um longo caminho para trilhar tanto na pesquisa quanto na prática (HARTMANN e APAOLAZA-IBÁÑEZ, 2006).

2.2 Estratégia empresarial

Esta subseção está organizada nos seguintes tópicos: (i) evolução da estratégia; (ii) a conceituação de Whittington; e (iii) questões ambientais e a estratégia empresarial.

2.2.1 Evolução da estratégia empresarial

A palavra estratégia vem do termo grego *strategos*, que significa general. Sua origem, portanto, é na área militar, com o sentido de “arte do general”. Na Grécia Antiga, estratégia significava aquilo que o general fez (STEINER, 1969 *apud* OLIVEIRA, 2008). Desde a antiguidade, o termo estratégia é utilizado em diversos contextos, como militar, político e econômico. Os livros “A Arte da Guerra”, do chinês Sun Tzu, e “O Príncipe”, do italiano Nicolau Maquiavel, são exemplos de sua aplicação.

Para Sun Tzu, todos os homens podem ver as táticas utilizadas para a conquista, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual vitórias são obtidas (GHEMAWAT, 2000). A aceção de estratégia está ligada diretamente ao planejamento, a um âmbito mais geral e a um horizonte de tempo mais longo. Autores como Porter (1986), Mintzberg (1983), e Ansoff (1990) trazem uma visão empresarial do termo.

A estratégia é extremamente importante para a empresa e sua finalidade é estabelecer quais serão os caminhos, cursos, programas de ação a serem seguidos para alcançar objetivos, metas e desafios estabelecidos (OLIVEIRA, 2008).

A estratégia pode ser vista como o padrão (ou o plano) integrador das principais metas, políticas e sequências de ação de uma organização em um todo coerente (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Muitos autores (ACKOFF, 1974; ANSOFF, 1977, 1993; PORTER, 1992; HAX e MAJLUF 1996; SLYWOTZKY e MORRISON, 1998; MILES e SNOW, 2003; RAY, 2004;

GRANT, 2005; KLUYVER e PEARCE II, 2006; BARNEY e HESTERLY, 2007) consideram que os fatores que determinam o sucesso de uma organização estão relacionados a conceitos estratégicos, tais como: administração estratégica, direcionamento estratégico, orientação estratégica e posicionamento estratégico. Em 1965, na primeira publicação de seu livro *Corporate Strategy*, Igor Ansoff observa que àquela época há mais de dez anos a noção estratégia vinha sendo frequentemente perceptível na literatura sobre Administração (ANSOFF, 1977).

O desenvolvimento da Administração Estratégica, segundo Ghemawat (2000), pode ser associado ao *boom* do desenvolvimento empresarial ocorrido após a II Guerra Mundial, quando da criação das grandes e, conseqüentemente, mais complexas, empresas. Zaccarelli (1995, p. 22) elenca vários marcos na evolução da estratégia:

a publicação de *Corporate Strategy* (ANSOFF, 1965); a realização, em 1973, do primeiro seminário internacional de administração estratégica na Universidade de Vanderbilt, cujos principais trabalhos foram compilados no livro *From Strategic Planning to Strategic Management* (ANSOFF *et al.*, 1976); a consolidação dos conceitos próprios de estratégia através do lançamento de Estratégia Competitiva (PORTER, 1986); a ampliação da visão de estratégia para problemas macroeconômicos com a publicação de Vantagem Competitiva (PORTER, 1990); e o reconhecimento da precariedade dos conceitos e enfoques com a publicação de *The Rise and Fall of Strategic Planning* (MINTZBERG, 1993). A consagração de novos conceitos como arquitetura estratégica, intento, competências essenciais, etc. com a publicação de *Competindo pelo Futuro* (HAMEL e PRAHALAD, 1995) também constituem marcos significativos.

Passado quase meio século dessa constatação, o vocábulo estratégia, na teoria da administração, evolui da análise estática de campo de atuação da empresa, com diretrizes específicas de orientação e regras de decisão como limite as decisões da empresa às melhores oportunidades (ANSOFF, 1977), para conceitos dinâmicos, mais elaborados e requintados, que conduzem ao pensamento estratégico e à criação do futuro desejado (GHEMAWAT, 2000; KLUYVER e PEARCE II, 2006).

As concepções de estratégia passam a envolver diferentes dimensões e níveis. Aaker (2001) tem seu conceito de estratégia focado em negócios, a designa como estratégia de negócios. Para tanto, sua percepção é de que uma estratégia deve definir o posicionamento da empresa, isto é, tornar-se competitiva. Nesse sentido, deve levar em consideração seis dimensões: o produto-mercado no qual o negócio deve competir; o nível de investimento, as estratégias de área funcional necessárias para competir no produto-mercado selecionado, os ativos estratégicos ou competências que estão por trás da estratégia que proporcionam vantagem competitiva sustentável, a alocação de recursos nas unidades de negócio e o desenvolvimento de efeitos sinérgicos por todos os negócios.

Grant (2005) de certa forma corrobora e amplia a percepção de Aaker (2001). Grant (2005) considera que a estratégia deve ser contemplada com base em dois grandes níveis: a Estratégia Corporativa (*Corporate Strategy*) que atente para a indústria e mercados nos quais a organização compete, e a Estratégia de Negócios (*Business Strategy*) que considera como a organização compete na indústria e mercado específicos. A Estratégia de Negócios é elaborada e implementada por meio das estratégias funcionais. De certo modo, as percepções de Aaker (2001) e de Grant (2005) pautam-se no conceito original de estratégia competitiva de Porter (1992), que considera a concorrência como determinante do sucesso ou do fracasso de uma organização, sendo a estratégia competitiva concebida para estabelecer uma posição lucrativa e sustentável na indústria em que opera.

Para Porter (1992), a rentabilidade de uma indústria é determinada por cinco forças: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes existentes. Em sua abordagem, tem-se que a concorrência deve ser analisada com base nessas forças.

Tanto na concepção de Ansoff (1977) como na de Porter (1986), há uma preocupação em classificar as estratégias em diferentes tipologias. Ansoff (1977) aponta por meio de seu conceito de vetor de crescimento que a estratégia pode assumir quatro configurações (ver Figura 2): penetração no mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação.

A penetração no mercado significa a tentativa da empresa aumentar as vendas de seus produtos em seus mercados atuais mediante um esforço de marketing mais agressivo. O desenvolvimento de mercado consiste na introdução dos produtos em novos mercados, abrindo mercado geográficos adicionais ou atraindo outros segmentos de mercado desenvolvendo versões dos produtos que atraiam esses segmentos, penetrando em outros canais ou fazendo publicidade em outra mídia. Na estratégia de desenvolvimento de produtos, a empresa desenvolve produtos aperfeiçoados para seu mercado atual. A diversificação pode ser concêntrica, horizontal ou conglomerada (KOTLER, 2000).



Figura 2 – Vetor de crescimento de Ansoff
 Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Por outro lado, Porter (1986) considera que há três opções de estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e enfoque (no custo ou na diferenciação) e defende que as empresas de melhor performance são as que aplicam exclusivamente uma das três estratégias e não uma mistura ou estratégia híbrida.

A liderança de custos é baseada na redução de custo pela experiência, instalações em escala eficiente e no controle rígido de custos e despesas. Uma parcela de mercado maior permite economias nas compras, o que reduz os custos ainda mais. As altas margens obtidas podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações mais modernas, o que colabora para manter sua liderança.

A diferenciação consiste em criar algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. A diferenciação pode ser em relação ao projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões, e se alcançada proporciona retornos acima da média. Na realidade, esta estratégia oferece um isolamento contra a rivalidade competitiva em função da lealdade do consumidor e da conseqüente menor sensibilidade ao preço. O enfoque exige o direcionamento à um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Visa, portanto, atender muito bem ao alvo determinado.

Ao se comparar essas duas concepções clássicas observa-se que ambas têm suas singularidades, mas que de forma alguma são excludentes, muito pelo contrário complementam-se, ao atentarem-se para a sobrevivência, a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento das organizações.

Ao se tratar de estratégia, é importante frisar, que ela segue o mesmo princípio do conceito de singularidade e individualidade de cada organização, isto é, são únicas se forem vistas da perspectiva do contexto em que são pensadas e executadas, tendo sua complexidade equivalente a do momento de sua escolha. Diante deste preceito, Mintzberg propõe que se analise a estratégia com base em cinco diferentes definições: plano, padrão, posição, perspectiva e truque (MINTZBERG, 2000).

Nesta perspectiva, Mintzberg e Quinn (2001) consideram que as estratégias são atividades inteligentes, as quais podem ser deliberadas ou emergentes, sejam elas motivadas por problemas impostos à realidade organizacional, sejam pela busca de novas oportunidades. A dinamização da estratégia materializa-se por meio do processo estratégico, que de modo análogo adapta-se a realidade de cada organização.

Uma nova tipologia de estratégias genéricas foi proposta por Mintzberg (1988), estratégias essas derivadas do conceito de diferenciação apresentado por Porter (1986), mas com um nível de detalhamento maior: diferenciação por imagem, diferenciação por preço, diferenciação por suporte, diferenciação por qualidade, diferenciação por *design* e não diferenciação.

Da teoria de estratégia empresarial, deriva a noção de vantagem competitiva. Churchill e Peter (2000, p. 48) entendem que “vantagem competitiva é a capacidade de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize”. Para Kotler (1998, p. 409), “as empresas ganham vantagem competitiva ao planejarem ofertas que satisfaçam mais as necessidades do consumidor-alvo do que as ofertas dos concorrentes”.

2.2.2 A conceituação de Whittington

Richard Whittington (WHITTINGTON, 2002) propôs uma conceituação diferente, derivada de duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é levada a termo. A primeira dimensão (eixo vertical) reflete o grau em que a estratégia produz como resultado a maximização ou permite outras possibilidades. A segunda dimensão (eixo horizontal) considera os processos, refletindo se a estratégia é produto de cálculos deliberados

ou emerge por acidente, confusão ou inércia. Essas dimensões ou eixos refletem, assim, para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida.

Tais dimensões resultam em quatro abordagens, expostas na Figura 3, que são a clássica, a evolucionária, a processual e a sistêmica. Na abordagem clássica, a estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, objetivando maximizar a vantagem a longo prazo. Esta abordagem é associada a Ansoff (1977) e Porter (1985). Para Whittington (2002, p. 3):

se houver um esforço em reunir informações e aplicar as técnicas apropriadas, tanto o mundo quanto a empresa tornam-se previsíveis e plásticos, moldados de acordo com os planos cuidadosos da gerência executiva. Para os clássicos, dominar os ambientes internos e externos exige um bom planejamento. A estratégia é importante nessa análise racional, e as decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso.

A abordagem evolucionária considera o futuro muito volátil e imprevisível para ser planejado e entende que a melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje. As empresas, em sua visão, são semelhantes a espécies da evolução biológica, cujos processos competitivos selecionam os mais aptos à sobrevivência. Assim, é o mercado que faz as escolhas e aos gerentes cabe garantir que suas empresas se ajustem às exigências do ambiente em que atuam. Hannan e Freeman (1988) e Williamson (1991) são alguns dos evolucionistas.

Na abordagem processualista, onde está, por exemplo, Cyert e March (1963), o planejamento racional de longo prazo também é tratado como fútil, entendendo a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação. De acordo com Whittington (2002, p. 4):

não faz diferença se a estratégia emergente não é completamente ótima. Os processos de seleção do mercado são, na verdade, relativamente negligentes: ninguém realmente sabe o que é uma estratégia ótima. e ninguém conseguiria manter-se preso a ela por muito tempo. O fracasso em criar e implementar o planejamento estratégico dificilmente levaria a qualquer desvantagem competitiva fatal.



Figura 3 – Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte: Adaptado de Whittington (2002, p. 3).

A abordagem sistêmica pressupõe uma posição relativista, argumentando que as formas e as metas do desenvolvimento de estratégias dependem do contexto social e que ela deve ser empreendida com sensibilidade sociológica. Teóricos dessa abordagem, como Granovetter (1985), são menos pessimistas que os processualistas em relação à capacidade das pessoas em conceber e implantar planejamentos racionais e desviam-se da maximização de lucro deliberadamente. Neles são despertados interesses como, por exemplo, orgulho profissional, poder de gerenciamento ou patriotismo. Buscar esses diferentes objetivos pode sacrificar a maximização dos lucros, porém é perfeitamente racional, embora a razão esteja frequentemente escondida (WHITTINGTON, 2002)

2.2.3 Questões ambientais e a estratégia empresarial

A questão ambiental ao longo do tempo evoluiu de uma preocupação periférica e reativa para uma visão estratégica preocupada com a competitividade. Barbieri (2007) identifica três abordagens empresariais em relação aos problemas ambientais decorrentes de suas atividades: controle da poluição, prevenção da poluição e incorporação dessas questões

na estratégia empresarial. O Quadro 9 mostra como diferem cada uma das abordagens em relação à preocupação básica, à postura típica, às ações típicas, à percepção dos empresários e administradores, ao envolvimento da alta administração e às áreas envolvidas.

Características	Abordagens		
	Controle da poluição	Prevenção da poluição	Estratégia
Preocupação básica	Cumprimento da legislação e respostas às pressões da comunidade	Uso eficiente dos insumos	Competitividade
Postura típica	Reativa	Reativa e pró-ativa	Reativa e pró-ativa
Ações típicas	Corretivas Uso de tecnologias de remediação e de controle no final do processo (<i>end-of-pipe</i>) Aplicação de normas de segurança	Corretivas e preventivas Conservação e substituição de insumos Uso de tecnologias limpas	Corretivas, preventivas e antecipatórias Antecipação de problemas e captura de oportunidades utilizando soluções de médio e longo prazos Uso de tecnologias limpas
Percepção dos empresários e administradores	Custo adicional	Redução de custo e aumento da produtividade	Vantagens competitivas
Envolvimento da alta administração	Esporádico	Periódico	Permanente e sistemático
Áreas envolvidas	Ações ambientais confinadas nas áreas geradoras de poluição	Crescente envolvimento de outras áreas como produção, compras, desenvolvimento de produto e marketing	Atividades ambientais disseminadas pela organização Ampliação das ações ambientais para toda a cadeia produtiva

Quadro 9 – Abordagens de gestão ambiental na empresa

Fonte: Barbieri (2007, p. 119).

A abordagem estratégica trata os problemas ambientais como uma das questões estratégicas da organização e busca uma situação vantajosa no seu negócio atual ou futuro (BARBIERI, 2007). De acordo com Barbieri (2007, p. 127), tal abordagem “significa tratar sistematicamente as questões ambientais, para proporcionar valores aos componentes do ambiente de negócio da empresa que os diferenciem dos seus concorrentes e contribuam para dotá-la de vantagens sustentáveis”.

Vários benefícios são advindos dessa abordagem (NORTH, 1997, p. 204 *apud* BARBIERI, 2007, p. 125), tais como: melhoria da imagem institucional, renovação do portfólio de produtos, produtividade aumentada, maior comprometimento dos funcionários e melhores relações de trabalho, criatividade e abertura para novos desafios, melhores relações

com autoridades públicas, comunidades e grupos ambientalistas ativistas, acesso assegurado aos mercados externos e maior facilidade para cumprir os padrões ambientais.

Entre os modelos de gestão que tornam o meio ambiente uma preocupação estratégica dentro da empresa, estão a Administração da Qualidade Ambiental Total (TQEM), a Produção Mais Limpa (P+L), a Ecoeficiência e o *Design for Environment* (DfE).

A Administração da Qualidade Ambiental Total é a versão ambiental da Administração da Qualidade Total (TQM), compartilhando com a mesma, por exemplo, o foco no cliente, a qualidade como uma dimensão estratégica, a participação de todos, o trabalho em equipe e a melhoria contínua (BARBIERI, 2007).

A Produção Mais Limpa (P+L), aplicada a processos, produtos e serviços, é uma abordagem de proteção ambiental ampla que considera todas as fases do processo de manufatura ou ciclo de vida do produto, prevenindo e minimizando riscos para seres humanos e meio ambiente tanto a curto quanto a longo prazo. Para isso, vale-se de ações como conservação de energia e matéria-prima, eliminação de substâncias tóxicas e redução dos desperdícios e da poluição resultantes dos produtos e processos produtivos (BARBIERI, 2007).

De acordo com o Centro Nacional de Tecnologias Limpas/SENAI-RS (1999 *apud* BARBIERI, 2007), a Produção Mais Limpa apresenta três níveis de intervenção e pode ser definida da seguinte forma:

a Produção Mais Limpa significa a aplicação contínua de uma estratégia econômica, ambiental e tecnológica integrada aos processos e produtos, a fim de aumentar a eficiência no uso de matérias-primas, água e energia, por meio da não-geração, minimização ou reciclagem de resíduos ou reciclagem de resíduos gerados.

A P+L acontece com a minimização de resíduos e emissões e pela reutilização de resíduos e emissões. A minimização de resíduos e emissões desdobra-se em nível 1 e nível 2 de intervenção. O nível 1 constitui a redução na fonte, que pode vir da modificação no produto ou da modificação no processo. Na modificação no processo, estão as ações de *housekeeping*, substituição de materiais e mudanças na tecnologia. O nível 2 vem a ser a reciclagem interna. A reutilização de resíduos e emissões constitui o nível 3 de intervenção da produção mais limpa, dividida entre reciclagem externa e ciclos biogênicos. A reciclagem externa envolve tanto estruturas quanto materiais.

A Ecoeficiência, segundo Barbieri (2007), é um modelo de gestão ambiental empresarial introduzido pelo *Business Council for Sustainable Development* (posteriormente *World Business Council for Sustainable Development* – WBCSD) em 1992 e recomendado

em 1996 por ministros do meio ambiente dos países integrantes da OECD como proposta promissora para a redução da poluição:

para essas entidades [OCDE e WBCSD], a ecoeficiência se alcança pela entrega de produtos e serviços com preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e melhorem a qualidade de vida, enquanto reduzem progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade dos recursos ao longo de seu ciclo de vida para no mínimo manterem a capacidade de carga estimada do Planeta (BARBIERI, 2007, p. 137-8).

O Quadro 10 sumariza as práticas voltadas para a ecoeficiência, agrupadas pelos objetivos de minimizar, aumentar ou maximizar.

Objetivos	Práticas
Minimizar	A intensidade de matérias nos produtos e serviços.
	A intensidade de energia nos produtos e serviços.
	A dispersão de qualquer tipo de material tóxico pela empresa.
Aumentar	A reciclabilidade dos seus materiais.
	A durabilidade dos produtos da empresa.
	A intensidade dos serviços nos seus produtos e serviços.
Maximizar	O uso sustentável dos recursos renováveis.

Quadro 10 – Práticas voltadas para a ecoeficiência

Fonte: Adaptado de Barbieri (2007, p. 138).

Indicadores de ecoeficiência foram propostos em 2000 pela *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) e modificados em 2002, com o objetivo de relacionar o desempenho econômico-financeiro de uma empresa com seu desempenho ambiental (FERREIRA, 2007).

Um indicador de ecoeficiência, conforme Bartolomeu (1997 *apud* FERREIRA, 2007, p. 10), configura-se como a “informação quantitativa e qualitativa que permite a avaliação, sob o ponto de vista ambiental, da eficiência e da eficácia no consumo de recursos”. O Quadro 11 apresenta os principais indicadores de ecoeficiência. O valor adicionado presente nas fórmulas pode ser substituído por lucro operacional ou receita líquida.

Bartolomeu (1997 *apud* FERREIRA, 2007) entende que tal indicador de ecoeficiência identifique em que medida uma melhoria do desempenho econômico-financeiro está relacionada com uma melhoria do desempenho ambiental: “melhorias nos indicadores de lucratividade deveriam trazer concomitantemente melhoras nos indicadores de poluição. Caso contrário, poder-se-ia imaginar que esse lucro foi obtido à custa do meio ambiente” (BARTOLOMEU, 1997 *apud* FERREIRA, 2007, p. 10).

Problema ambiental	Indicadores de performance ambiental	Indicadores de performance financeira
Depleção (diminuição) de recursos energéticos não renováveis	Uso de energia fóssil/valor adicionado	Custos de energia/valor adicionado
Depleção (diminuição) da água potável	Uso da água /valor adicionado	Custos da água /valor adicionado
Aquecimento global	Emissões de aquecimento global/valor adicionado	(ainda não é possível medir)
Diminuição da camada de ozônio	Emissões de diminuição da camada de ozônio/valor adicionado	(ainda não é possível medir)
Depósito de resíduo sólido e líquido	Resíduos sólidos e líquidos/ valor adicionado	Custo dos resíduos sólidos e líquidos/ valor adicionado

Quadro 11 – Indicadores de ecoeficiência

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007, p. 110).

O *Design for Environment* (DfE), também chamado de *Ecodesign*, “é um modelo de gestão centrado na fase de concepção dos produtos e dos seus respectivos processos de produção, distribuição e utilização” (BARBIERI, 2007, p.139). Surgiu em 1992, em resposta às preocupações de empresas da indústria eletrônica (em especial da *American Electronics Association*) em incorporar a preocupação com o meio ambiente em seus produtos (FIKSEL, 1997 *apud* BARBIERI, 2007).

De acordo com Guimarães (2006a), foi nos anos 1960/70 e, principalmente, na Europa que surgiu a primeira relação entre o *design* e a ecologia. Nessa época, originou-se a discussão do modelo de desenvolvimento em voga na sociedade de então e as consequências para as gerações futuras, o que despertou o interesse para o *design* de produtos menos exigentes em termos de recursos energéticos e menos poluentes. Segundo a autora (GUIMARÃES, 2006a, p. 5):

Victor Papanek e Buckminster Fuller lançaram as bases do Desenho Ecológico, na década de 1960 e sob diferentes enfoques, estabeleceram o conceito de trabalhar em busca de uma sociedade mundial sustentável. Papanek (1971) defendeu a ideia do *design* centrado no ser humano, na ecologia e na ética e convocou abertamente os *designers* a terem em conta a responsabilidade social de suas ações: “A única importância, no *design*, é sua relação com as pessoas” (Papanek, 2000). Para ele, a sustentabilidade era um imperativo moral e o *design* deveria considerar as tecnologias alternativas, baseadas na tradição e na cultura material dos locais. Para Buckminster Fuller, a ciência e a tecnologia serviriam para otimizar o uso dos recursos naturais, contribuindo para o bem-estar da população. A busca era por um maior e melhor desempenho, com menor consumo de material. A aplicação prática desta abordagem resultou na difusão de estruturas geodésicas em todo o mundo.

O Quadro 12 apresenta os objetivos e práticas das seis áreas do *ecodesign* ou *Design for Environment*, que são: desmontagem do produto, reciclagem, facilitar o transporte, reutilizar componentes, redução do consumo de energia e reduzir riscos crônicos.

<i>Design for</i>	Objetivos e práticas
Desmontagem do produto	Assegurar que os produtos possam ser desmontados para recuperar os materiais e componentes com custo e esforço mínimos. Para isso, recomenda-se simplificar as conexões entre peças incrustadas, minimizar o uso de soldas e adesivos, reduzir o número de peças diferentes, projetar peças comuns a diferentes produtos.
Reciclagem	Assegurar um elevado conteúdo de materiais recicláveis que gerem um nível mínimo de resíduos ao final da vida útil do produto.
Facilitar o transporte	Assegurar que todos os materiais e componentes não recicláveis possam ser descartados de modo seguro e eficiente.
Reutilizar componentes	Assegurar que alguns componentes do produto possam ser recuperados, renovados e reutilizados.
Redução do consumo de energia	Projetar produtos que reduzam o consumo de energia em todas as etapas do processo de produção, distribuição, utilização, reciclagem e disposição final.
Reduzir riscos crônicos	Projetar processo mais limpos, evitar especificar substâncias perigosas para a saúde, substituir substâncias nocivas à camada de ozônio, utilizar solventes à base de água, assegurar a biodegradação do produto e a sua disposição final em condições seguras.

Quadro 12 – Objetivos e práticas do *ecodesign*

Fonte: Fiksel (1997, p. 91-111) *apud* Barbieri (2007, p. 119).

A Análise do Ciclo de Vida (ACV) é a ferramenta que possibilita implementar os conceitos de *Ecodesign*, considerando os impactos ambientais desde a extração da matéria-prima até o fim da sua vida útil (VENZKE, 2002). Assim, “o DfE baseia-se em inovações de produtos e processos que reduzem a poluição em todas as fases do ciclo de vida” (BARBIERI, 2007, p. 139).

2.3 Estratégias de *Green Marketing*

Para Olson (2008, p. 24), “enquanto os conceitos verdes são ainda novos e as empresas estão aprendendo como incorporá-los em seus negócios, esta está se tornando uma área que está eficientemente estabelecendo diferenciação estratégica que é sustentável por pelo menos um período de tempo”. Não há, entretanto, uma única estratégia de *Green Marketing* que seja certa para todas as empresas (GINSBERG e BLOOM, 2004).

No início da década de 1980, McDaniel e Rylander (1983) identificaram duas estratégias quanto à adoção das preocupações ambientais no planejamento das empresas. A Estratégia Defensiva e Reativa diz respeito às empresas que fazem o mínimo a fim de evitar consequências negativas, tais como multas e penalidades governamentais, boicotes por parte dos consumidores, ou como reação às investidas ecológicas dos concorrentes. Por outro lado,

a Estratégia Agressiva é seguida por empresas que realizam mudanças, têm iniciativas além das regulamentações legais ou das expectativas atuais dos consumidores. Por apresentarem a condição de pioneiras em seus mercados, obtêm ganhos em termos de vantagem competitiva, deixando às demais a condição de imitadoras.

Polonsky (1995) discute a utilização da análise SWOT e afirma que as opções estratégicas adotadas por empresas que respondem à demanda por produtos verdes serão influenciadas pelo modo que os negócios veem as oportunidades e as ameaças no ambiente empresarial e como elas se relacionam às fortalezas e fraquezas organizacionais. Desse modo, o *Green Marketing* (ou a ausência dele) pode impactar a organização tanto em nível externo quanto em nível interno e, ao mesmo tempo, pode afetar cada firma diferentemente: mudanças que criam uma oportunidade para uma firma podem criar uma ameaça para outra. Entretanto, para Polonsky (1995), há tido pouca pesquisa sobre como o *Green Marketing* se encaixa na análise SWOT, podendo esta área, então, beneficiar-se de casos da indústria e de pesquisas acadêmicas.

Polonsky (1995) enumera cinco razões estratégicas para o aumento do *Green Marketing* (ver Quadro 13): oportunidades, responsabilidade social, pressão governamental, pressão competitiva e questões de custo ou lucro.

Razão estratégica	Explicação
Oportunidades	Organizações percebem o marketing ambiental como sendo uma oportunidade que pode ser usada para alcançar seus objetivos.
Responsabilidade social	Organizações acreditam que têm uma obrigação moral para serem mais socialmente responsáveis.
Pressão governamental	Órgãos governamentais estão forçando as empresas a tornarem-se mais responsáveis.
Pressão competitiva	As atividades ambientais dos concorrentes pressionam as empresas a mudarem suas atividades de marketing ambiental.
Questões de custo ou lucro	Fatores de custo associados com a eliminação de resíduos ou reduções no uso de materiais forçam as empresas a modificarem seu comportamento.

Quadro 13 – Razões estratégicas para o aumento do *Green Marketing*

Fonte: Polonsky (1995 *apud* Dubey 2008, p. 269).

Comparando quatro estudos (del BRIO e JUNQUEIRA, 2001; FUNDACIÓN ENTORNO, 1998; RIVERA e de JUAN, 1999; ARAGON, 1998), Chamorro (2003) identificou que, de todos os fatores ambientais, é a legislação o fator de pressão que apresenta maior influência no momento de adotar medidas ambientais na empresa, fato que indica que

os dirigentes consideram as demandas ambientais mais como ameaça do que como oportunidade. A hierarquia dos principais fatores ambientais aparece no Quadro 14.

Fundação Entorno (1998)	Rivera e De Juan (1999)	Aragon (1998)
1. Legislação	1. Legislação	1. Legislação
2. Reduzir custos	2. Dirigentes e proprietários	2. Alta administração
3. Melhora imagem	3. Grupos de pressão social	3. Consumidores
4. Exigências do mercado	4. Mercado	4. Departamentos
5. Compromisso de desenvolvimento	5. Sindicatos	5. Empresas líderes
	6. Grupos financeiros	6. Concorrentes, instituições internacionais, subvenções e vizinhos
		7. Sindicatos, ecologistas e meios de comunicação

Quadro 14 – Hierarquia dos principais fatores ambientais

Fonte: Chamorro (2003, p. 66).

De fato, a percepção das empresas quanto ao *Green Marketing* como fonte de oportunidade e o consequente abandono da resistência a atender normas ambientais parece ter sido gradativa. Porter e Van der Linde (1999, p. 7) contrastam a reação de empresas americanas versus alemãs e japonesas:

certamente abordagens regulatórias mal orientadas impuseram um pesado fardo para as empresas. Mas os gerentes que responderam “escavando em seus calcanhares” para se opor a todas as regulamentações têm sido também míopes. Não é segredo que as empresas automobilísticas japonesas e alemãs desenvolveram carros mais leves e mais eficientes em relação ao combustível em resposta aos novos padrões de consumo de combustível, enquanto a indústria automobilística norte-americana, menos competitiva, lutou contra esses padrões e teve a esperança de que eles desaparecessem. A indústria automobilística norte-americana, ao final, compreendeu que ela enfrentaria a extinção caso não aprendesse a competir por meio da inovação. Mas apegar-se à mentalidade estática por tanto tempo custou bilhões de dólares e muitos milhares de empregos (PORTER e VAN DER LINDE, 1999, p. 7).

Porter e Van Der Linde (1999, p. 7) ainda sugerem que para evitar incorrer nos erros cometidos pela indústria automobilística norte-americana, os gerentes devem começar a reconhecer a melhoria ambiental como uma oportunidade econômica e competitiva, não como um custo incômodo ou uma ameaça inevitável:

ao invés de agarrar-se a uma perspectiva focada na observância regulatória, as empresas precisam se fazer perguntas tais como “o que eu estou perdendo” e “como

nós poderíamos melhorar o valor ao cliente”? Dessa forma, os primeiros a se moverem – as empresas que podem ver a oportunidade primeiro e adotar soluções baseadas na inovação – irão colher maiores benefícios competitivos, exatamente como as indústrias automobilísticas alemãs e japonesas fizeram.

Por outro lado, Chamorro (2003) defende que a incorporação do meio ambiente à estratégia de negócio é explicada pela existência de uma série de fatores, alguns externos, outros internos, alguns de caráter econômico e outros de caráter não-econômico. Os doze fatores são: a crescente legislação ambiental, a crescente responsabilidade pelos danos causados, o incremento dos custos de contaminar, a crescente preocupação ambiental dos clientes, a pressão dos grandes distribuidores, a crescente preocupação ecológica dos investidores, a pressão das instituições financeiras, a pressão das empresas de seguro, a influência dos grupos de pressão, a pressão da concorrência, a consciência ecológica dos dirigentes e a pressão dos trabalhadores.

Muitas foram as classificações propostas sobre as estratégias de negócio adotadas por empresas para adaptarem-se ao meio ambiente (CHAMORRO, 2003, p. 52): Peattie e Ratnayaka (1992); Hopfenbeck (1993); Coddington (1993); Sadgove (1994); McDonagh e Clark (1995); Rondinelli y Vastag (1996); Brockhoff, Chakrabarti e Kirchgeorg (1999); Sroufe *et al.* (2000).

Para Chamorro (2003), a classificação mais conhecida talvez seja a proposta por Roome (1992), na qual as estratégias frente ao meio ambiente podem ir desde a mais reativa até a mais pró-ativa, em função do grau de cumprimento da legislação vigente: estratégia de não cumprimento, estratégia de cumprimento, estratégia de cumprimento adicional, estratégia de excelência ambiental e estratégia de liderança ambiental.

Dentro desse contexto, Carson e Moulden (1991, p. 41) sugerem que:

à medida que você se move ao longo do processo de *greening*, novas oportunidades de negócio, sem dúvida, irão emergir na forma de mercados para produtos que você exige para sua depuração, para versões verdes de seus atuais bens ou para serviços que você oferece para ajudar outras empresas a se tornarem verdes.

A seguir são apresentadas as seguintes teorias e modelos da Administração: *Green Gauge Segmentation*, de Roper ASW (2002); a Matriz Estratégica de *Green Marketing*, de Ginsberg e Bloom (2004); o Modelo de Estratégias Competitivas Ambientais Genéricas, de Orsato (2006); o Modelo de Posicionamento por Atributos Verdes e não Verdes, de Ottman, Sttaford e Hartman (2006); o Modelo de Posicionamento de Marcas Verdes de Hartmann, Apaolaza-Ibañez e Forcada-Sainz (2005); a Matriz de *Green Marketing*, de Grant (2007); e a Matriz de *Green Marketing Mix*, de Polonsky e Rosenberger (2001). A escolha destas

classificações, teorias e modelos se deu em função de elas estarem mais ligadas à gestão do que à conformidade da legislação ou de critérios puramente ecológicos ou ambientalistas e, também, por serem todas da década de 2000 (portanto, da terceira fase do *Green Marketing*), incorporando ou integrando *frameworks* anteriores.

2.3.1 *Green Gauge Segmentation* de Roper ASW

A segmentação de mercado, segundo Kerin *et al.* (2007, p. 224), “envolve agregar potenciais compradores em grupos que têm necessidades em comum e responderão de forma similar a uma ação de marketing”. Assim, segmentos de mercado “são grupos relativamente homogêneos de potenciais compradores que resultam do processo de segmentação de mercado. Cada segmento de mercado consiste em pessoas relativamente semelhantes entre si quanto ao comportamento de consumo” (KERIN *et al.*, 2007, p. 224). Conforme Ferrell *et al.* (2000, p. 92):

essa abordagem pode ser exigida quando as necessidades dos consumidores são similares em um grupo isolado, mas diferem entre os demais grupos. Por meio de pesquisa de mercado bem elaborada e cuidadosamente conduzida, as empresas podem identificar as necessidades específicas de cada segmento de mercado para criar compostos de marketing que melhor atendam a essas necessidades e expectativas.

Embora a compra verde possa não ser um apelo para todos, há um número considerável de consumidores que são, potencialmente, receptivos ao apelo verde. Alguns consumidores já demonstram sentimentos verdes esporádicos em seus hábitos e comportamentos de compra (GINSBERG e BLOOM, 2004). Nesse sentido, “entender o consumidor alvo irá ajudar os especialistas em Marketing a saberem se o fator verde é um atributo de venda apropriado e como ele deveria ser incorporado ao *marketing mix*” (GINSBERG e BLOOM, 2004, p. 80). Por isso, nos últimos anos, vários estudos procuraram segmentar os consumidores quanto ao fator ecológico. O Quadro 15 mostra os segmentos encontrados em quatro estudos com a população espanhola.

A maioria dos estudos a respeito do perfil do consumidor verde buscou identificar a correlação entre a atitude ou comportamento ecológico e suas variáveis sociodemográficas, entretanto, as mesmas não chegaram a conclusões homogêneas com relação às variáveis sociodemográficas, o que motiva alguns autores a validar a Teoria da Base Difusa de Gómez e Paniagua (1996), segundo a qual a preocupação ambiental, independente das características

socioeconômicas, sociopolíticas ou demográficas concretas, alcança todos os setores da sociedade de um modo difuso (CHAMORRO, 2003).

Autores	Segmentos encontrados
Calomarde (1995)	Eco-ativistas Eco-conscientes Eco-passivos Eco-céticos Eco-opostos
Garcéz <i>et al.</i> (1999)	Indivíduos conscientizados com posição econômica adquirida Indivíduos conscientizados com posição econômica herdada Indivíduos não conscientizados
Fundación Entorno (2000)	Convencidos / apaixonados Moderadamente verdes Localistas Não comprometidos Preocupados com a sobrevivência Despreocupados
Sánchez (2001)	Comprometidos Motivados Indivíduos favoráveis Despreocupados Ativistas potenciais

Quadro 15 – Segmentações segundo a conscientização ecológica

Fonte: Chamorro (2003, p. 110).

Um estudo conduzido nos Estados Unidos pela organização *Roper ASW* (ROPER ASW, 2002) levou a classificação mais conhecida de segmentação verde. Os tipos *true blue greens*, *greenback greens*, *sprouts*, *grouzers* e *basic browns* fazem parte da teoria *Shades of Green Segments* (GINSBERG e BLOOM, 2004). Suas explicações são apresentadas no Quadro 16.

Ao analisar os percentuais dos três primeiros segmentos do Quadro 17, observa-se que, aproximadamente, a metade dos consumidores norte-americanos seleciona produtos com base em algum critério ambiental.

Conforme Bessant e Tidd (2009), há, geralmente, uma forte associação entre um segmento e preferências por atributos, produtos e serviços específicos. Contudo, como observa Chamorro (2003), é necessário ter em mente que existem três limitações sobre a segmentação de mercado concernente à conscientização ecológica: a dificuldade de medir a conscientização de um valor ético por meio de opiniões expressas pelo indivíduo, a possível evolução temporal do grau de conscientização ecológica e as possíveis diferenças entre a

conscientização ecológica geral e a conscientização ecológica específica para um determinado problema ambiental.

Tipo	Percentual	Explicação
<i>True Blue Greens</i> (<i>Verdes Verdadeiros</i>) ¹¹	9%	Representam os consumidores ambientalistas comprometidos, altamente envolvidos em atividades pró-ambientais.
<i>Greenback Greens</i> (<i>Verdes do Dinheiro</i>)	6%	São semelhantes aos <i>True Blue Greens</i> , porém alguns são politicamente ativos. Estão frequentemente dispostos a pagar um preço <i>premium</i> .
<i>Sprouts</i> (<i>Quase-verdes / Brotos</i>)	31%	Não costumam comprar usualmente produtos verdes, mas são capazes de fazê-lo, se os mesmos forem comercializados adequadamente. Tendem a acreditar em causas ambientais somente na teoria, não na prática.
<i>Grouzers</i> (<i>Resmungões</i>)	19%	Não têm muito conhecimento sobre questões ambientais e nem acreditam que são capazes de uma mudança efetiva. Consideram que possuem muitas razões para não fazer mais pelo meio ambiente.
<i>Basic Browns</i> (<i>Marrons Básicos</i>)	33%	São indiferentes a questões sociais e ambientais e não se interessam em fazer esforços para <i>greening</i> .

Quadro 16 – Segmentação verde de *The Roper Survey*

Fonte: Roper ASW (2002) *apud* Ginsberg e Bloom (2004, p. 80).

Apesar da não coincidência total entre os estudos realizados por diversos pesquisadores em vários países, pode-se obter certas conclusões sobre o perfil sociodemográfico do consumidor verde. Assim, para a maioria dos estudos, o indivíduo mais sensibilizado é o jovem-adulto, sexo feminino, com escolaridade superior ou médio e residente em cidades médias ou pequenas, enquanto o menos sensibilizado é homem, com idade superior aos sessenta anos, sem estudos, aposentado ou residente em zona rural (CHAMORRO, 2003).

De um modo geral, os jovens estão mais conscientizados (talvez por terem crescido em uma cultura impregnada por valores ecológicos, enquanto os mais velhos cresceram em uma cultura preocupada com a sobrevivência econômica); quanto maior o nível de estudos, maior a conscientização (justificada pelas maiores possibilidades de acesso à informação ambiental e ainda maior capacidade de compreensão das mesmas); e quanto maior o nível de renda, maior a conscientização (por um lado, o efeito inibidor do fator preço é menor e, por outro, existe uma relação positiva entre nível de estudos e renda) (CHAMORRO, 2003).

¹¹ Os nomes em português aparecem na edição brasileira de *Marketing Verde*, de Jacquelyn A. Ottman, livro traduzido por Marina Nascimento Paro e revisado por Rogério Raupp Ruschel.

2.3.2 A matriz de *Green Marketing* Estratégico de Ginsberg e Bloom

Ginsberg e Bloom (2004) desenvolveram quatro estratégias classificadas desde aquela relativamente passiva e silenciosa (*Lean Green* ou Verde Escasso) até uma abordagem mais visível e agressiva (*Extreme Green* ou Verde Extremo). Entre elas, estão, em posições intermediárias, as estratégias de *Defensive Green* (Verde Defensivo) e *Shaded Green* (Verde Matizado). A matriz é gerada a partir das dimensões “existência real de segmentos de *Green Marketing*” e “diferenciabilidade de *greenness*” e pode ser vista na Figura 4.

As estratégias de Ginsberg e Bloom (2004) funcionam melhor sob diferentes mercados e condições competitivas. Empresas que usam a estratégia Verde Escasso têm interesse em reduzir custos e melhorar eficiências por meio de atividades pró-ambientais, criando, assim, vantagem competitiva de baixo custo. Quantidades substanciais de dinheiro não são feitas a partir dos segmentos verdes de mercado. Ao contrário, a principal motivação é cumprir com as regulamentações e encontrar soluções preventivas a longo prazo.

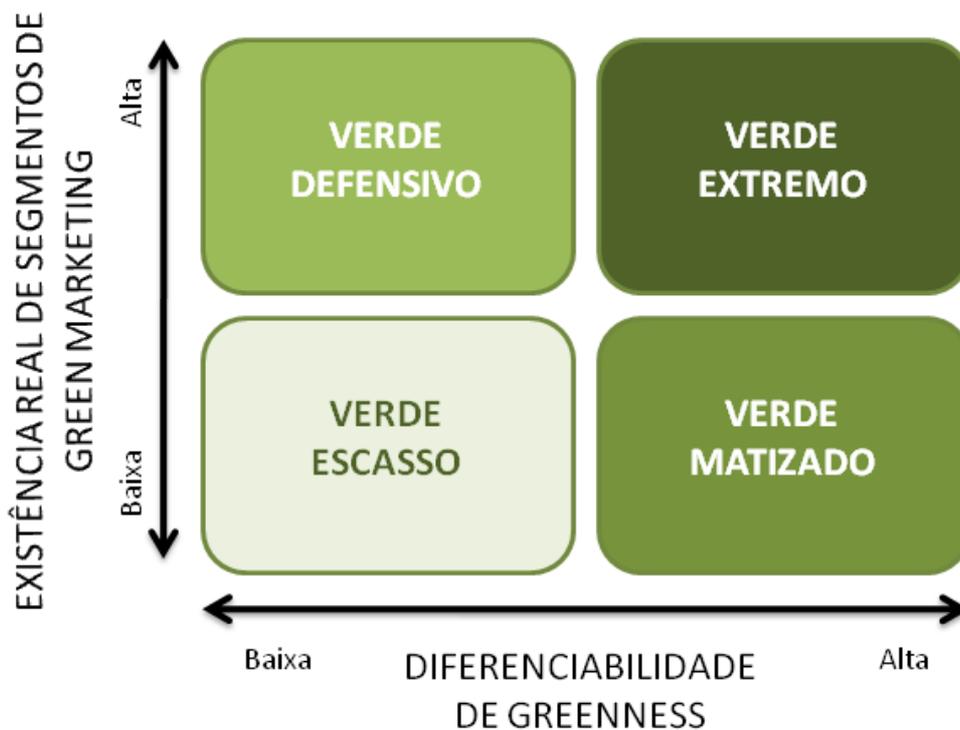


Figura 4 – A Matriz do *Green Marketing* Estratégico

Fonte: Ginsberg e Bloom (2004, p. 81).

A Estratégia Verde Defensivo usa o *Green Marketing* em resposta a crises, como uma medida de precaução ou em resposta a ações feitas por concorrentes. Verdes Defensivos identificaram segmentos verdes como importantes consumidores com os quais eles não podem dar-se ao luxo de se indispor. Nesta estratégia, as empresas não gastam recursos para uma comunicação agressiva de *greenness*, pois isso criaria expectativas que eles não poderiam atender.

Empresas que adotam a estratégia Verde Matizado fazem comprometerimentos substanciais, tanto financeiros como não financeiros para investir em processos *environmental friendly* de longo prazo e de abrangência ampla. Tais empresas são capazes de diferenciarem-se significativamente e ganhar vantagens competitivas por meio do enfoque verde, mas decidem não fazê-lo uma vez que elas ganham mais dinheiro destacando outros atributos. As características ambientais são promovidas como benefícios secundários.

Estratégia Verde Extremo é seguida por empresas baseadas em filosofias e valores holísticos, integrando completamente questões ambientais em seu negócio e ciclo de vida do produto. *Greenness* frequentemente é a principal força condutora por trás dessas empresas desde seu início. Elas aderem a abordagens desde *life-cycle pricing*, gerenciamento da qualidade ambiental total e produção para o meio ambiente. Geralmente, servem a nichos de mercado.

2.3.3 O modelo de estratégias competitivas ambientais genéricas de Orsato

Para Ginsberg e Bloom (2004, p. 80), “hoje praticamente em todos os *websites* de empresas, podem ser encontrados relatórios de responsabilidade social corporativa com títulos tais como ‘Cidadania Corporativa’, ‘Saúde e Segurança Ambiental’ ou ‘Relatório de Sustentabilidade’”. Com o aumento do escrutínio público das empresas, elas começaram a integrar preocupações ambientais ao desenvolvimento de seus produtos e serviços e fornecem informações sobre o impacto ambiental de seus produtos e processos de fabricação (GINSBERG e BLOOM, 2004).

Entretanto, “enquanto é esperado que a maioria das empresas se tornem ‘melhores cidadãos’, em cada indústria apenas poucas delas serão capazes de transformar investimentos ambientais em fontes de vantagem competitiva” (ORSATO, 2006, p. 128).

Orsato (2006) argumenta que enquanto as empresas têm investido em iniciativas sustentáveis crescentemente ambiciosas, beneficiando, portanto, à sociedade, os gerentes

precisam identificar situações que favoreçam, simultaneamente, a geração de benefícios públicos e lucros corporativos.

Nesse sentido, Orsato (2006) afasta-se dos modelos de fases, os quais focam as necessidades da sociedade por um comportamento corporativo mais eco-amigável, e não em princípios de estratégia corporativa. Esses modelos, como o de Hunt e Auster (1990), pressupõem a passagem das empresas por etapas sequenciais.

O modelo de Estratégias Competitivas Ambientais Genéricas (ORSATO, 2006) é um modelo de escolha (em invés de um modelo de fases), em conformidade com a posição de Reinhardt (1998), para quem o debate entre negócios e meio ambiente precisa distanciar-se da questão “se” as empresas podem compensar os custos dos investimentos ambientais e discutir “quando” é possível (ou vantajoso) fazê-lo.

Este modelo (Figura 5) caracteriza tipos genéricos de estratégias ambientais competitivas, um esquema de classificação com o intuito de auxiliar os gerentes a otimizarem o retorno econômico sobre investimentos ambientais e transformá-los em fontes de vantagem competitiva. O modelo de Orsato apresenta quatro quadrantes, originados das dimensões foco competitivo e vantagem competitiva. O foco competitivo pode ser em processos organizacionais ou em produtos e serviços. A vantagem competitiva pode estar em custos mais baixos ou em diferenciação. Dessa forma, as quatro estratégias são: ecoeficiência, liderança além da conformidade (*beyond compliance leadership*), *eco-branding* e liderança em custos ambientais.

A Estratégia 1, Ecoeficiência, está de acordo com trabalhos de Porter (1993), o qual prega a ênfase na produtividade como elemento chave para o ganho de competitividade, de Porter e Van der Linde (1995), no qual os autores sugerem a necessidade de promover produtividade de recursos na forma de economia de materiais, aumento no rendimento de processos e melhor utilização de recursos, e de Hawken, Lovins e Lovins (1999), que apresenta, em uma perspectiva mais técnica, a produtividade de recursos, por meio do *ecodesign* e da ecoeficiência. Assim sendo, a estratégia 1 é perseguida por empresas que almejam, simultaneamente, a redução de custos e a diminuição do impacto ambiental do processo organizacional.



Figura 5 – Estratégias competitivas ambientais genéricas

Fonte: Adaptado de Orsato (2006, p. 131).

As empresas que optam pela Estratégia 2 são aquelas que não apenas querem aumentar a eficiência dos processos organizacionais, mas, também, almejam que os consumidores e o público em geral estejam conscientes de seus esforços. Por isso, investem em certificações, investem em melhorias ambientais não lucrativas e pagam anúncios divulgando seus esforços (ORSATO, 2006).

Diferenciação baseada em atributos ambientais de produtos constitui, segundo Orsato (2006), a mais franca das quatro estratégias. *Eco-branding* (Estratégia 3) refere-se a produtos e serviços com orientação ecológica e representam um nicho de mercado definido explorado por empresas no mundo todo.

A Estratégia 4, denominada liderança em custo ambiental, contrapõe-se ao mercado de nichos. Seu foco está baseado na inovação radical de produtos, como é o caso de substituição de material e desmaterialização, e não em inovações incrementais.

Todavia, o número de empresas nesta categoria é escasso, sendo que a explicação estaria na necessidade de inovações radicais no *design* do produto. Na estratégia 4 estão as empresas que, inicialmente, vendiam produtos e mudaram para vender as funções providas

por esses produtos, de forma que algumas conseguem reduzir tanto custos econômicos quanto impactos ambientais.

2.3.4 O modelo de posicionamento por atributos verdes e não-verdes de Ottman, Sttaford e Hartman

Ao avaliar um produto ou marca, o consumidor se depara com várias informações sobre peso, validade, composição e país de origem, entre outras. Tais características descritivas do produto são denominadas de atributos. Segundo Keller (1993), atributos são aquelas características que descrevem, propriamente, um produto ou serviço – o que um consumidor avalia ao comprar um produto. Atributos podem relatar a composição física do produto, assim como os ingredientes necessários para a sua elaboração contidos na fórmula, ou podem informar sobre características como a produção ecologicamente correta ou país de origem. Eles têm a intenção de fornecer ao consumidor os subsídios necessários para relatar diretamente a performance de um produto e são definidos como o ingrediente necessário por interpretar a função do produto ou serviço procurado pelo consumidor (PEREIRA, 2005).

De acordo com Keller (1993), os atributos podem, também, ser aspectos externos de um produto que afetam a intenção de compra. Ele classifica estes aspectos externos em quatro tipos: informação de preço, embalagem ou aparência do produto, imagens do usuário (que tipo de pessoa usa o produto ou serviço) e imagens de uso (onde e em que situação o produto ou serviço é usado).

Os consumidores podem utilizar os atributos destacados na embalagem do produto e também em anúncios para avaliar tal produto, marca e mesmo a empresa. A avaliação pode, por sua vez, afetar a atitude e o comportamento de compra. Assim, espera-se que o consumidor potencial, frente a um argumento ecológico presente em uma embalagem, avalie, positivamente, a marca, e que tenha uma intenção favorável à compra.

Uma grande discussão estabelecida na literatura foi quanto à importância dos atributos e benefícios de produtos verdes. Uma das descobertas é que os consumidores estariam comprando produtos verdes, mas não necessariamente motivados por razões ambientais. O crescimento dos mercados de alimentos orgânicos e aparelhos eficientes quanto à energia é devido aos consumidores desejarem, respectivamente, segurança percebida e economia (GINSBERG e BLOOM, 2004).

Conforme aponta Dubey (2008, p. 268-9):

ao contrário dos especialistas em marketing tradicional, os especialistas em marketing social e societal procuram persuadir consumidores a alterar seus comportamentos que tem significativas externalidades. Entretanto, estas modificações de comportamento podem não beneficiar direta ou suficientemente os consumidores.

Ginsberg e Bloom (2004, p. 80) também abordaram a questão:

elas [as empresas] devem sempre ter em mente que é improvável que os consumidores se comprometam com atributos tradicionais de produto, tais como conveniência, disponibilidade, preço, qualidade e desempenho. Em outras palavras, os produtos verdes devem atender estes atributos contra produtos não-verdes a fim de ganhar consideração da vasta maioria de consumidores.

Condizente com esta linha de pensamento, Ottman, Stafford, Hartman (2006) criaram o conceito de miopia em *Green Marketing*, em alusão ao conceito de Theodore Levitt (LEVITT, 1960) de miopia em marketing. Para os autores, o *Green Marketing* deve satisfazer aos objetivos de qualidade ambiental melhorada e satisfação do consumidor. Subjugando um ou superenfazando o primeiro objetivo em detrimento do segundo pode ser denominado miopia em *Green Marketing*. Dessa forma, os autores Ottman, Stafford e Hartman (2006) afirmam que os resultados de pesquisa indicam que muitos produtos verdes trabalharam pela miopia de seus profissionais de marketing ao focarem nos atributos verdes de seus produtos (*greenness*) sobre as expectativas mais amplas dos consumidores, reguladores ou ativistas. Para os autores, a miopia, também, ocorre quando os produtos verdes falham em prover benefícios ambientais verossímeis e substantivos.

A Figura 6 ilustra o posicionamento por atributos verdes e não-verdes.



Figura 6 – Modelo de posicionamento por atributos verdes e não-verdes

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Ottman, Sttaford e Hartman (2006).

Nesse sentido, uma pesquisa brasileira também aponta para a não ênfase aos atributos ecológicos: “Os dados indicam que os consumidores ainda se encontram presos aos benefícios intrínsecos dos produtos e que suas necessidades são satisfeitas se os produtos forem eficientes nesses quesitos, não importando se são capazes de degenerar o meio ambiente” (MOTTA e OLIVEIRA, 2007, p. 56).

Outro estudo, conduzido ao longo de seis anos com estudantes de Administração, teve, segundo seus autores, resultados intrigantes:

observa-se que na maior parte dos casos, as atitudes favoráveis a decisões de caráter ambiental não se traduzem em comportamento de consumo condizente. Aparentemente, o público mais sensível a este tipo de apelo são as pessoas de nível de instrução e renda superiores e, principalmente, do sexo feminino (MARQUES e ROCHA, 2004, p.1).

Uma das implicações estratégicas (CHAMORRO, 2003) é que o *Green Marketing* deve posicionar o produto apelando para o interesse pessoal do consumidor:

...posicionar o produto através unicamente do atributo ecológico não parece ser eficaz visto que este atributo não é nem o único nem o principal atributo que o consumidor pesa no momento da decisão de compra. Geralmente, só será valorizado como elemento diferenciador de marcas quando exista indiferença entre as marcas com respeito a outros benefícios básicos como o preço, a qualidade ou a conveniência (CHAMORRO, 2003, p. 114).

2.3.5 O modelo de posicionamento de marcas verdes de Hartmann, Apaolaza-Ibañez e Forcada-Sainz

Uma marca é “qualquer palavra, dispositivo (*design*, som, forma ou cor), ou uma combinação deles, usados para distinguir bens ou serviços de um vendedor” (KERIN *et al.*, 2007, p. 292) e sua existência é benéfica ao consumidor:

consumidores podem se beneficiar mais da estratégia de marca. Reconhecer produtos concorrentes por meio de marcas registradas diferentes lhes permite serem compradores mais eficientes. Eles podem reconhecer e evitar os produtos com os quais não ficaram satisfeitos ao se tornarem fiéis a outras marcas que lhes tragam mais satisfação. (...) Marcas mais bem-sucedidas e estabelecidas assumem uma personalidade de marca, um conjunto de características humanas associadas a uma marca (KERIN *et al.*, 2007, p. 293).

Marcas também são fundamentais para as empresas e modernamente incorporou o conceito de valor patrimonial de marca:

a importância da marca para a empresa tem levado a um conceito chamado de valor patrimonial de marca (*brand equity*), o valor agregado que uma determinada marca

confere a um produto além dos benefícios funcionais oferecidos. Esse valor possui duas vantagens distintas. Primeiro, o valor de marca oferece uma vantagem competitiva. (...) Uma segunda vantagem é que os consumidores frequentemente estão dispostos a pagar um preço maior por um produto com um valor de marca (KERIN *et al.*, 2007, p. 293).

Há, entretanto, uma corrente liderada pela canadense Naomi Klein (KLEIN, 2002) que se constitui em um movimento contramarquista, em *antibranding*. Tal movimento critica os valores de consumo simbólico e o poder das marcas e tem no artista Banksy o indivíduo ícone do *antibranding* (OLIVARES, 2010).

Mas na visão de Olins (2004, p. 262), “ainda que incomode a muitas pessoas, o avanço das marcas até campos tais como as instituições públicas, as artes, as universidades e a cultura, é inevitável e inexorável. E na maior parte dos casos, isto as fará melhores, mais eficazes e influentes”. Dado o desejo humano de expressar-se e diferenciar-se, possibilitado pelas marcas, a visão de Olins (2004) deverá prevalecer.

O atual cenário, onde se encontram as marcas hoje, é caracterizado, no entender de Olivares (2010), por vários fatores, entre os quais a exigência de preocupação ambiental. E justamente a exigência de preocupação ambiental conduziu à constituição de marcas verdes. Uma marca verde (*green brand*) é entendida como “a utilização estratégica da temática verde para incrementar o valor da imagem de marca e para gerar valor para a empresa” (OLIVARES, 2010), ou ainda, como “a que oferece uma significativa eco-vantagem sobre as incumbentes e que, portanto, apela para aqueles que estão dispostos a fazer do verde uma alta prioridade” (GRANT, 2008, p. 25). Para Elwood (2004, p. 199):

o meio ambiente e a ecologia são questões ideológicas contemporâneas que podem ser usadas como uma característica significativa de personalidade da marca em certos setores. As empresas podem estar divididas entre aquelas que têm uma boa política ambiental e as que não têm. Usar as questões ambientais como uma essência da personalidade de uma marca pode atrair os consumidores que tenham convicções semelhantes – um grupo grande e crescente de consumidores.

A identidade de uma marca verde, de acordo com Roozen e De Pelsmacker (1998 *apud* HARTMANN, APAOLAZA-IBÁÑEZ e FORCADA-SAINZ, 2005), é definida como um conjunto específico de atributos e benefícios de marca relacionados à redução do impacto ambiental da marca e sua percepção como sendo ambientalmente confiável, e, dessa forma, uma identidade de marca verde bem definida deveria proporcionar benefícios aos consumidores, ambientalmente, conscientes.

As marcas procuram posicionar-se através de benefícios funcionais e emocionais. Para Aaker (2007), uma empresa pode utilizar-se de um apelo racional que enfatize os benefícios funcionais (como, por exemplo, “A Mercedes fornece qualidade e confiabilidade”),

ou estimular sentimentos que se conectem à marca (como por exemplo, “A Mercedes é sucesso”). Segundo o mesmo autor (AAKER, 2007, p. 57):

as essências de marca que se baseiam em um benefício funcional significativo vão tentar ser de propriedade do atributo relevante do produto. Tal associação pode oferecer uma vantagem sustentável significativa, mas, também, pode ser limitadora, pois tende a colocar uma caixa em torno da marca. Por esse motivo, uma estratégia de marca comum é fazer uma marca evoluir de uma essência orientada ao produto para uma mais geral. A essência da marca baseada em benefícios emocionais e de autoexpressão oferece uma base de ordem mais elevada para as relações. Também pode ser menos vulnerável a mudanças relacionadas a produtos e mais facilmente aplicada a novos contextos.

Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 58) diferenciam os dois tipos de benefícios da seguinte forma:

o benefício emocional se relaciona à capacidade da marca de fazer com que o comprador ou o usuário de uma marca sinta alguma coisa durante o processo de compra ou durante a experiência de uso. As identidades [de marca] mais fortes frequentemente incluem benefícios emocionais, como a maneira por meio da qual o cliente se sente seguro em um Volvo, se sente importante ao fazer compras na Nordstrom, aconchegado quando compra ou lê um cartão da Hallmark, ou forte e poderoso ao usar uma calça Levi's.

Assim, os benefícios emocionais estariam para Aaker e Joachimsthaler (2007) agregando riqueza e profundidade à propriedade e ao uso da marca, cujo resultado poderia ser uma experiência de uso diferente (com sentimentos) e uma marca mais forte. “Já o benefício de autoexpressão existe quando a marca oferece um veículo através do qual a pessoa pode proclamar uma determinada autoimagem” (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007, p. 58).

De acordo com Hartmann, Apaolaza-Ibañez e Forcada-Sainz (2005):

uma estratégia de posicionamento de marca baseada em atributos funcionais de marca almeja construir associações de marca por meio da entrega de informação sobre atributos de produto ambientalmente favorável. Esta estratégia de posicionamento deveria estar baseada em vantagens ambientais relevantes dos produtos comparada aos produtos convencionais concorrentes, e pode referir-se aos processos de produção, ao uso do produto e/ou a eliminação do produto (Meffert e Kirchgeorg, 1993, Peattie, 1995). Uma marca de carro, por exemplo, pode ser considerada ambientalmente favorável se os seus modelos em questão causam significativamente menores emissões que os concorrentes (Roozen e De Pelsmacker, 1998).

Coddington (1993), por outro lado, sugeriu que o *Green Marketing* implica na satisfação de necessidades emocionais do consumidor. Há, entretanto, poucos estudos sobre os benefícios emocionais das marcas verdes.

As atitudes desempenham um importante papel na definição do comportamento do consumidor. Eagly e Chaiken (1993) afirmam que a avaliação das atitudes das pessoas está relacionada com o comportamento destas pessoas. Ou seja, pessoas que

demonstram atitudes positivas em relação a um objeto provavelmente se engajam em comportamentos de aproximação, enquanto pessoas que demonstram atitudes negativas provavelmente se engajam em comportamentos de rejeição. Atitudes, portanto, são poderosos indicadores de comportamento (PEREIRA, 2005, p.6-7).

Para Keller (1993), as atitudes em relação à marca podem estar relacionadas a crenças sobre os atributos e a funcionalidade e benefícios dos produtos. Segundo Pereira (2005), “o estudo das atitudes em relação à marca se torna relevante aos profissionais e acadêmicos de marketing ao prover informações sobre como os consumidores avaliam a marca que como esta avaliação pode ser influenciada quando da exposição de um anúncio.”

Marcas verdes podem evocar emoções positivas em certos grupos alvo por simplesmente oferecer informação sobre os atributos de produto relativos ao meio ambiente. Sabendo que a marca é verde sempre fará alguns consumidores sentirem-se melhor ao usá-la. (...) Entretanto, uma resposta emocional muito mais poderosa e efetiva pode provavelmente ser obtida por meio de benefícios emocionais específicos inerentes à marca. (...) Planejadores e estrategistas podem criar marcas verdes, mantendo-as associadas com o imaginário da natureza, e por consequência beneficiar-se das respostas emocionais evocadas (HARTMANN e APAOLAZA IBAÑEZ, 2006, p. 677).

A Figura 7 apresenta a argumentação desenvolvida em 2005 por Hartmann, Apaolaza-Ibañez e Forcada-Sainz.

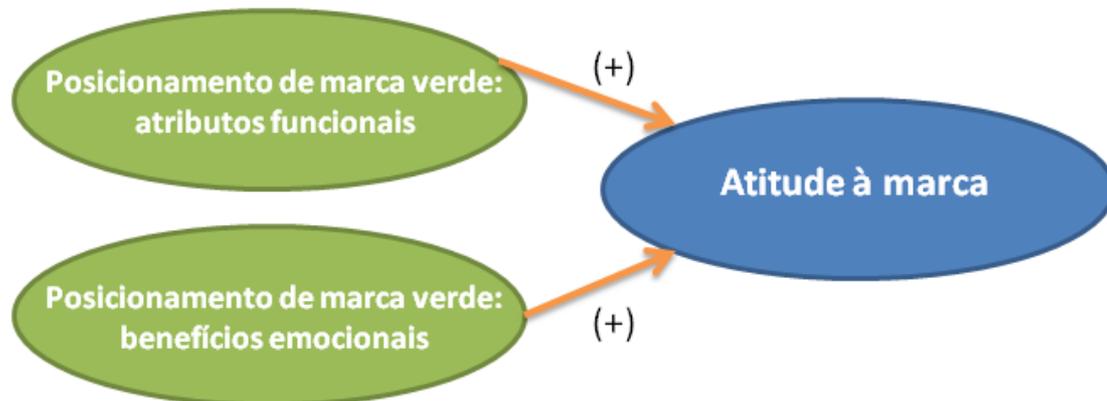


Figura 7 – Modelo de atributos e benefícios de marcas verdes

Fonte: Hartmann, Apaolaza-Ibañez e Forcada-Sainz (2005, p. 13).

Por outro lado, segundo afirmam Engel, Blackwell e Miniard (2000), tanto as atitudes podem ser utilizadas para prever comportamentos como o comportamento pode ser utilizado para inferir atitudes. Ou seja, se um determinado segmento de consumidores se denomina consumidores ambientalmente conscientes, pode-se imaginar que estes terão uma atitude positiva em relação a um produto produzido de forma ecologicamente correta. Por outro lado, esse comportamento ambientalmente

responsável pode influenciar as atitudes de outros consumidores em relação ao produto, marca ou até mesmo a sua intenção de compra (PEREIRA, 2005).

2.3.6 A matriz de *Green Marketing* de Grant

Grant (2007) desenvolveu uma matriz de *Green Marketing*, composta de dezoito tipos de estratégia, a partir da classificação de verde, mais verde e verdíssimo, com base no grau de contribuição das atividades de marketing. A Figura 8 mostra nove enfoques distribuídos em colunas, que representam as abordagens verde, mais verde e verdíssima, enquanto a primeira linha se referem a empresas, públicos e mercados, a segunda a marcas e pertences sociais e a terceira a produtos e hábitos pessoais.

A abordagem Verde (*Green*) é tida como estabelecendo novos padrões e focaliza pôr em prática uma abordagem clássica de marketing para produtos, marcas e empresas mais verdes. Neste caso, mais verde deve ser tomado como comparativamente a substitutos e concorrentes. Empresas que seguem estas estratégias modificam a cadeia de suprimento, os fornecedores, a distribuição, e outros. Entretanto, sem comprometimento e veracidade, há o risco de tais empresas caírem em alguma forma de *greenwashing* (lavagem verde). *Greenwashing*, segundo Olivares (2010), ocorre “quando o *Green Branding* é falso, é cosmético, é fraude: as empresas utilizam o meio ambiente para lavar sua imagem”.

Tanto a expressão *lavagem verde* como *maquiagem verde* dizem respeito, na concepção de Barbieri (2007), a práticas de empresas que se apropriam indevidamente do discurso ambiental como, por exemplo, mascarar ações que danificam o meio ambiente com programas ambientais de fachada e peças publicitárias. Nas palavras desse autor (BARBIERI, 2007, p. 127):

constitui lavagem verde qualquer prática deliberada para esconder os impactos ambientais adversos mediante ações paliativas, que geram imagem falsa da empresa quanto ao seu real envolvimento com as questões ambientais. (...) O que caracteriza a lavagem verde é a intenção deliberada de cuidar mais da imagem da empresa que do meio ambiente.

Ainda conforme Olivares (2010), “os setores com maior ‘dívida ecológica’ são os pioneiros na utilização da publicidade verde para construir uma imagem de marca verde”.

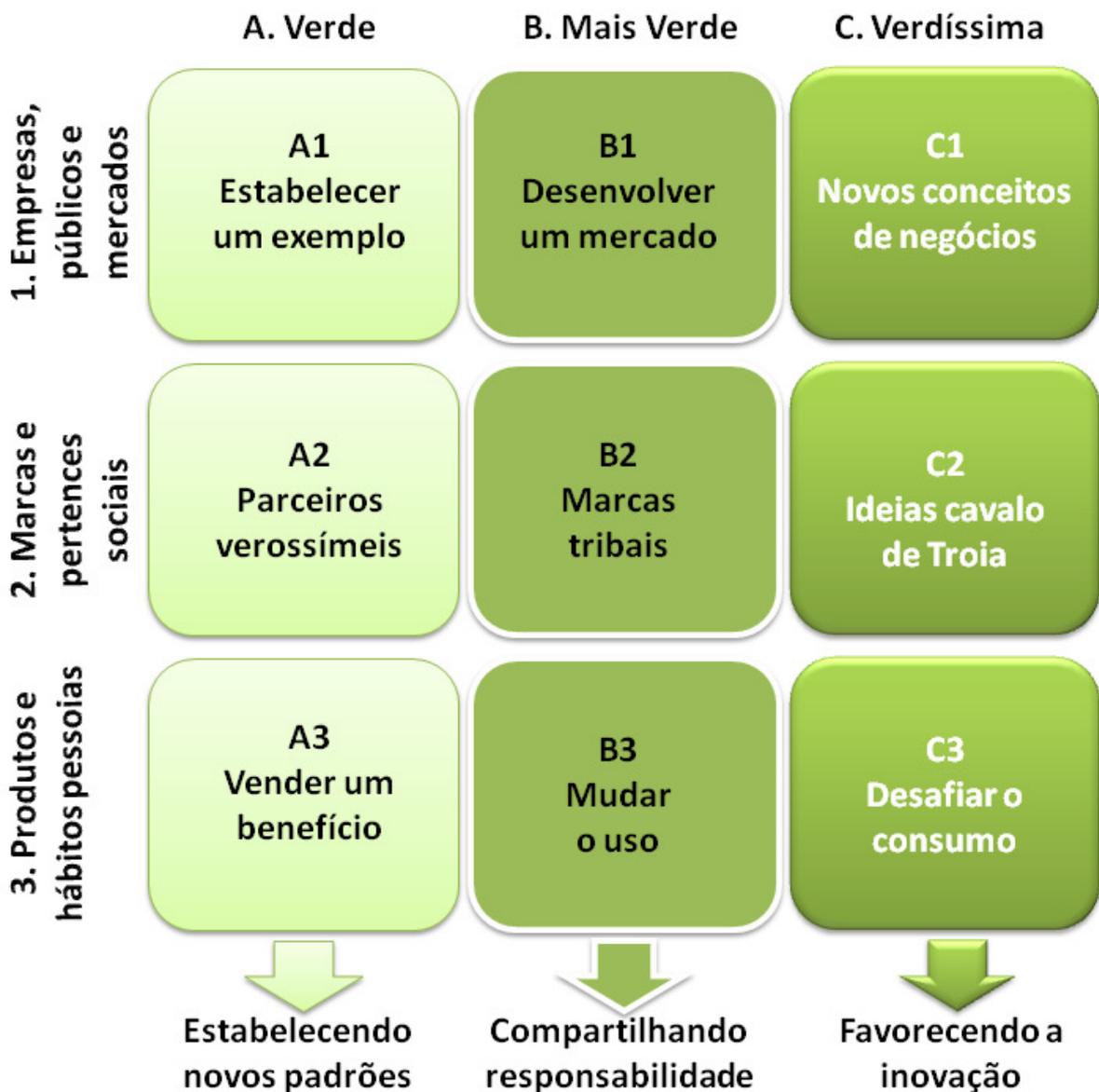


Figura 8 – Matriz de Green Marketing – categorias
 Fonte: Adaptado de Grant (2007, p. 1).

A abordagem Mais Verde (*Greener*) é tida como compartilhamento de responsabilidade e envolve dar aos consumidores uma oportunidade de contribuir e participar compartilhando a responsabilidade. O resultado é um efeito maior do que somente resultados comerciais. Comparando-as a seus concorrentes, estas empresas têm credenciais verdes mais fortes.

A abordagem Verdíssima (*Greenest*) é tida como apoio à inovação e foca em fazer mudanças culturais a fim de mudar, substancialmente, como e o que as pessoas consomem. A

questão central é criar ofertas melhores e radicalmente diferentes por meio da inovação e então fazer com que as mudanças sejam sentidas intuitivas, familiares e fáceis de adotar.

A Figura 9 é o desdobramento da Figura 8. Em cada célula, encontram-se duas estratégias. A seguir são explicadas as 18 estratégias do modelo, duas a duas, já que se trata de opções estratégicas opostas e, em geral, mutuamente excludentes.

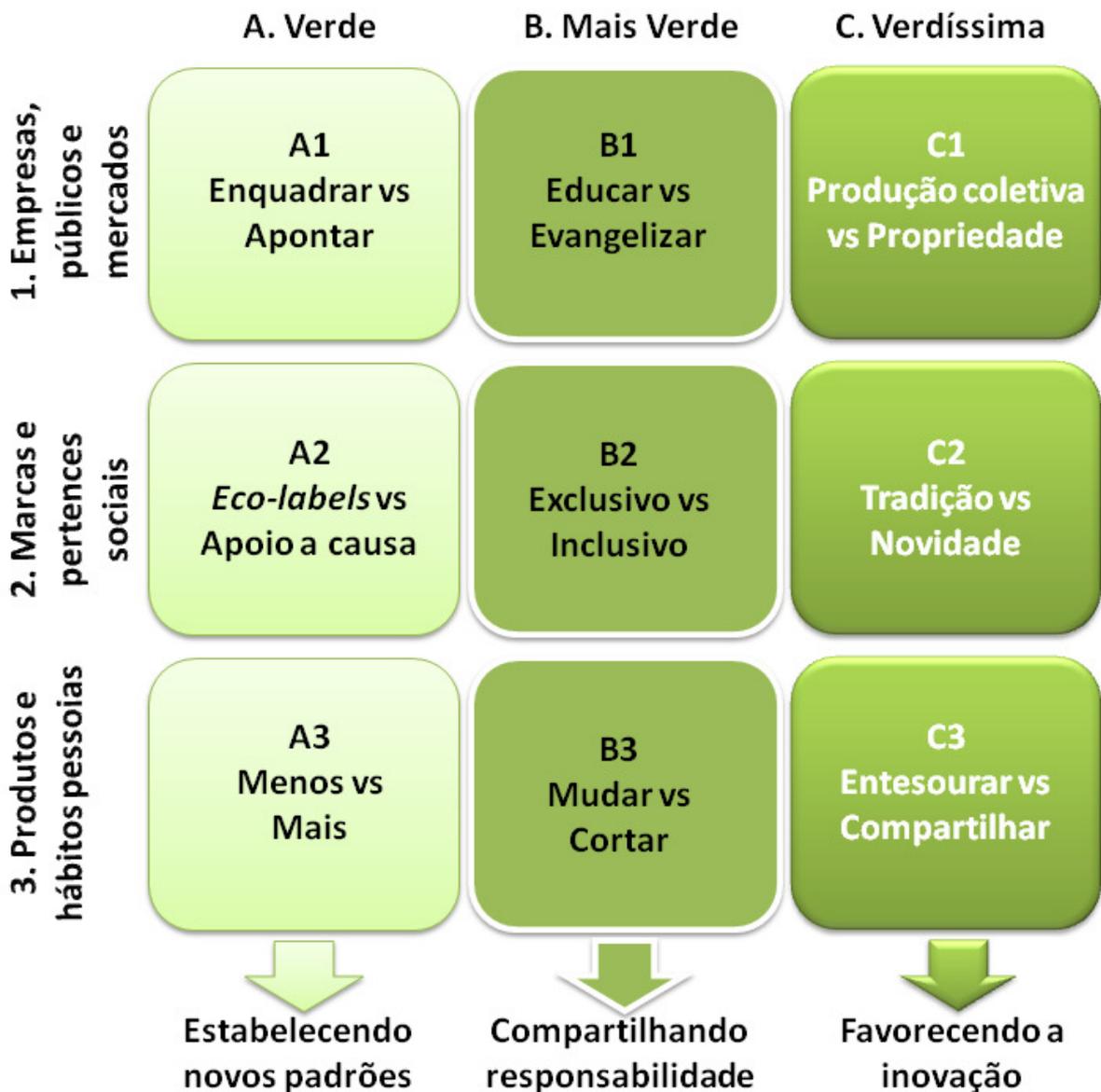


Figura 9 – Matriz de *Green Marketing* – níveis hierárquicos
Fonte: Adaptado de Grant (2007, p. 70).

Estratégia A1 – **Enquadrar versus Apontar** (*Framing versus Pointing*): A política pode ser apresentada como um quadro de referência familiar, intuitivo e acessível ou quando é algo que se quer fazer oposição o quadro de referência pode ser repugnante, assustador e ameaçador. Apontar implica destacar ações específicas que estão sendo tomadas pela empresa. O objetivo não é retratar a empresa como um santo, o que envolveria um exame minucioso, mas mostrar que a empresa está fazendo um esforço.

Estratégia A2 – **Eco-labels versus Apoio a causa** (*Eco-labels versus Cause Related*): Ambas as estratégias envolvem uma terceira parte que tem mais integridade ambiental. *Eco-labels* permitem ao consumidor categorizar produtos e ajudá-lo a evitar aqueles que não são *eco-friendly*. A abordagem de apoio a causa vincula o patrocínio a uma organização com a finalidade de fazer caridade.

Estratégia A3 – **Menos versus Mais** (*Less versus More*): A abordagem menos significa cortar características que não adicionam funcionalidade ao produto e dar ao consumidor mais valor pelo seu dinheiro. Esta estratégia apelará para o senso comum e não exatamente para aqueles preocupados com questões ambientais. A abordagem mais é principalmente usada por marcas *premium* que focalizam em acrescentar características que adicionam valor.

Estratégia B1 – **Educar versus Evangelizar** (*Educate versus Evangelise*): A estratégia de educar serve para provocar mudança por meio da educação do público de tal forma que os consumidores possam fazer melhores escolhas e contribuir para ajudar o ambiente em um número maior de modos. A estratégia de evangelizar diz respeito a recrutar pessoas para um ponto de vista progressivo por meio de marketing tal como ao fazer campanhas de propaganda.

Estratégia B2 – **Exclusivo versus Inclusivo** (*Exclusive versus Inclusive*): O conceito de exclusividade foca em tornar o verde mais atrativo à corrente principal usando celebridades e dispositivos semelhantes. Uma aliança é formada a fim de tornar os produtos verdes atrativos e superiores em termos de *design* e funcionalidade; produtos que os consumidores podem ostentar. Esta abordagem trabalha com consumerismo enquanto a abordagem inclusiva trabalha de modo contrário. Marcas inclusivas são frequentemente criativas, lúdicas, generosas e inclusivas, mas, ao mesmo tempo, disciplinada em sua sustentabilidade em um nível interno.

Estratégia B3 – **Mudar versus Cortar** (*Switch versus Cut*): A ideia principal por trás da estratégia de mudar é assegurar-se que mudar seu comportamento para melhor envolve o

mínimo de custo, esforço e sacrifício. A alternativa mais verde deve ser quase idêntica e oferecida ao mesmo preço ou por um pequeno preço *premium*. A estratégia de cortar tenta reduzir a compra ou reduzir o uso após a compra dos bens. Isso geralmente implica uma mudança em comportamento.

Estratégia C1 – **Produção coletiva versus Propriedade (*Social Production versus Property*)**: Essas estratégias envolvem a interação de *prosumers* (consumidores profissionais) amadores e entusiastas com riscos comerciais. A produção coletiva acontece principalmente na Internet, onde o trabalho coletivo de amadores constrói produtos viáveis e conteúdo. Modelos de negócio podem ser voluntários como, por exemplo, a Wikipedia, ou envolver ambos como no caso das críticas de produto da Amazon.

Estratégia C2 – **Tradição versus Novidade (*Tradition versus New Cool*)**: Novas versões de tradições podem ser usadas para persuadir as pessoas a adotarem novos padrões de vida ao fazer os produtos verdes e estilos de vida parecerem mais familiares e normais. A estratégia novidade envolve tornar uma marca verde uma marca legal, tomando emprestadas estratégias da indústria da moda.

Estratégia C3 – **Entesourar versus Compartilhar (*Treasure versus Share*)**: A primeira abordagem entende os recursos como luxo que devem ser entesourados e advoga a compra de bens luxuosos duráveis ao invés de itens descartáveis de baixa qualidade. A estratégia de compartilhar foca no compartilhamento, no aluguel ou, ainda, na não propriedade como uma conduta culturalmente aceita, a fim de reduzir o consumo e o desperdício.

2.3.7 A matriz de *Green Marketing Mix* de Polonsky e Rosenberger

O conceito de *marketing mix* (ou composto de marketing ou 4Ps) foi proposto por McCarthy, em 1960, e se refere ao conjunto de variáveis controláveis que a empresa dispõe para influenciar as respostas dos consumidores (KOTLER, 2000). Para De Craecker e De Wulf (2009, p. 4), o primeiro autor a incluir o *Green Marketing* no *marketing mix* foi Bradley em 1989, usando o termo *Green Marketing Mix*. Bradley desenvolveu alguns estudos para medir o quanto verde é uma empresa e explicar algumas normas para inserir na estratégia de marketing.

Para Polonsky e Rosenberger III (2001), a abordagem de *Green Marketing*, como qualquer outra abordagem integrada de comunicação de marketing, deve envolver

coordenação extensiva entre as áreas funcionais se quiser ser efetiva. Nesse sentido, o nível de *greening*, seja tático, quase-estratégico ou estratégico, determina que atividades devem ser iniciadas (ver Quadro 17).

	<i>Greening</i> Tático	<i>Greening</i> Quase-Estratégico	<i>Greening</i> Estratégico
Targeting	Propagandas mencionando atributos verdes são conduzidas em mídia especializada no verde.	A empresa desenvolve uma marca verde em acréscimo a suas outras marcas.	A empresa lança uma nova unidade básica de negócios voltada para o <i>Green Marketing</i> .
Ecodesign	Uma firma muda de um fornecedor de matéria-prima para outro com processos mais <i>eco-friendly</i> .	A análise do ciclo de vida é incorporada no desenvolvimento de novos produtos para minimizar o dano ambiental.	Fuji Xérox desenvolve seu papel Green Wrap para ser mais <i>eco-friendly</i> desde a base.
Posicionamento verde	Uma empresa de mineração conduz uma campanha de relações públicas para destacar seus aspectos e práticas verdes.	BP Almoco redesenha seu logotipo para um emblema baseado no sol para refletir sua visão de um futuro baseado em hidrogênio e sol para a indústria de energia.	Body Shop persegue melhorias na mudança ambiental e social e encoraja seus consumidores a fazerem o mesmo.
Preço verde	Economias de custo devido a características de eficiência energética são destacadas para um produto.	Uma empresa de água altera sua política de preço de uma taxa mensal fixa para uma base por unidade de água consumida.	Uma empresa aluga seus produtos ao invés de vendê-los; os consumidores agora pagam somente pelo uso de seus produtos.
Logística verde	Uma firma muda para um detergente mais concentrado, o qual reduz o tamanho e o peso da embalagem e diminui os custos de transporte.	A minimização da embalagem é incorporada como parte de um processo de revisão da fabricação da empresa.	Um sistema de logística reversa é posto em prática pela Fuji Xérox para reprocessar e remanufaturar copiadoras.
Desperdício de Marketing	Uma empresa melhora a eficiência de seu processo de fabricação, o qual diminui sua produção de resíduos.	Telstra (uma empresa telefônica) tem processos internos de tal forma que as listas telefônicas velhas (lixo) são coletadas e transformadas em serragem para gatos por outras empresas.	Um engenho de cana de Queensland é reconstruído para ter dupla fonte de energia, usando o lixo da cana para prover de energia a operação.
Promoção verde	Uma companhia de petróleo conduz uma campanha de relações públicas para destacar suas práticas verdes a fim de contra-atacar uma cobertura negativa de imprensa sobre derrame de petróleo.	Uma empresa estabelece uma política para que os benefícios ecológicos práticos dos produtos sejam sempre mencionados em materiais promocionais.	Como parte de sua filosofia, Body Shop co-promove uma ou mais campanhas sociais/ambientais a cada ano com materiais promocionais e de ponto de venda.
Alianças verdes	Uma empresa financia uma competição conduzida por um grupo ambiental para aumentar a conscientização da comunidade sobre questões relativas à qualidade da água da chuva.	Southcorp (produtor de vinho) forma uma aliança de longo prazo com a <i>Australian Conservation Foundation</i> para ajudar a combater questões de salinidade da terra.	Uma empresa convida um representante de um grupo ambiental para integrar seu Conselho de Administração.

Quadro 17 – Matriz do *Green Marketing Mix*

Fonte: Polonsky e Rosenberger (2001, p. 27).

Essa abordagem apresenta as atividades nos três níveis quanto ao *targeting*, *design* de produto, posicionamento verde, logística verde, desperdício de Marketing, comunicação verde e alianças verdes. O nível tático implica em implementar pequenas mudanças e envolve coordenação limitada entre as múltiplas funções. O nível quase-estratégico acarreta mudanças mais substanciais nas ações de marketing e exige maior coordenação entre várias ações que não de marketing. O nível estratégico envolve uma abordagem holística para integrar todas as questões ambientais (POLONSKY e ROSENBERGER III, 2001).

Em resumo, procurou-se, na Fundamentação Teórica, levantar tanto fontes históricas quanto as mais recentes possíveis no tocante ao *Green Marketing*, à estratégia empresarial e às estratégias de *Green Marketing*. O próximo capítulo aborda o método da pesquisa.

3 MÉTODO

Neste capítulo, são apresentados, inicialmente, o método de pesquisa escolhido, bem como a unidade de análise. Em seguida, é descrito como foram realizadas a coleta e a análise dos dados.

3.1 Método da pesquisa

A pesquisa pode ser classificada de diversas formas. Segundo Collis e Hussey (2005), de acordo com o objetivo, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, analítica ou preditiva; quanto ao processo, pode ser quantitativa ou qualitativa; pela sua lógica, pode ser dedutiva ou indutiva; e quanto ao resultado da mesma, sua classificação é como aplicada ou básica.

Dadas as características dos objetivos traçados, o presente trabalho constitui-se uma pesquisa exploratória e descritiva, qualitativa, dedutiva e aplicada. A realização de uma pesquisa exploratória recai sobre “um problema ou questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese” (COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 24).

Por outro lado, “pesquisa descritiva é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão” (COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 24). É adequada, conforme Sampieri, Collado e Lúcio (2006), quando o objetivo do pesquisador consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos, em outras palavras, dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno. Dessa forma, “os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta à análise” (DANHKE, 1989 *apud* SAMPIERI, COLLADO e LÚCIO, 2006, p. 101).

Para Collis e Hussey (2005), o método qualitativo examina e reflete as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas, e a pesquisa dedutiva refere-se a um estudo cuja estrutura tanto conceitual quanto teórica é, primeiramente, desenvolvida para depois ser testada pela observação empírica. Segundo os mesmos autores, uma pesquisa aplicada é projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico existente.

O método escolhido foi o estudo de caso. O estudo de caso (YIN, 2005, p. 49) consiste em “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto inserido na vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não são claramente definidos”. Para Eisenhardt (1989, p. 534), o estudo de caso refere-se a “um estudo de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente”. Segundo Bonoma (1985, p. 204 *apud* COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 73), o mesmo deve ser “formado para ser sensível ao contexto no qual o comportamento gerencial acontece”.

Este método tem sido amplamente utilizado por pesquisadores que procuram responder a questões relacionadas a “como” e “por que” determinados fenômenos ocorrem (YIN, 2005).

Alguns preconceitos, entretanto, foram expostos ao longo do tempo como a cientificidade dos estudos de caso e a generalização dos resultados, de forma a menosprezar este método de pesquisa. Em relação ao primeiro aspecto, critica-se que eles não teriam uma metodologia muito definida, seriam demasiadamente flexíveis e pouco rigorosos. Para Yin, no entanto, quando isto acontece é um problema de má condução por parte de pesquisadores e não um problema desse tipo de pesquisa. Em relação ao segundo aspecto, muitos afirmam que não se pode fazer generalizações a partir de um ou alguns casos, sendo estes, por conseguinte, sem utilidade pois não geram leis. Yin (2005, p. 29) contra-argumenta, respondendo que os estudos de caso, tal qual experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos:

neste sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Ou, como descrevem três notáveis cientistas sociais em seu estudo de caso único, o objetivo é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante”.

Para Souto-Maior (1984, p. 146):

o estudo de caso permite um maior aprofundamento nas pesquisas que visam a uma compreensão de processos administrativos, tais como o processo decisório, os quais são aplicáveis tanto para os aspectos descritivos como para os normativos, (...) maior

flexibilidade metodológica, maior integração dos dados e, sobretudo, por favorecem a geração de representações inovadoras dos problemas mais difíceis de gerência pública e privada.

Yin (2005) classifica os estudos de caso em quatro tipos de projetos: projeto de caso único-holístico, projeto de caso único-incorporado, projeto de caso múltiplo-holístico e projeto de caso múltiplo-incorporado.

Neste trabalho, especificamente, foi adotado o método de estudo de casos múltiplo, pois foram estudados vários casos que fornecem elementos de variação que permitiram uma melhor compreensão teórica sobre o fenômeno estudado. O estudo de caso único somente se justificaria se o caso fosse decisivo, extremo ou revelador. O método de multicasos ou casos múltiplos apresenta ainda a vantagem, segundo Herriott e Firestone (1983 *apud* YIN, 2005), de que as provas advindas deste tipo de estudo são consideradas mais convincentes e o estudo como um todo mais robusto.

Em relação à dimensão holístico-incorporado, a presente pesquisa é considerada holística, uma vez que examina a natureza global de um programa ou uma organização, não sendo o estudo composto de agregação ou incorporação, de estudos de sub-unidades dentro de cada caso.

O estudo foi apoiado em recentes teorias e modelos da Administração: *Green Gauge Segmentation*, de Roper ASW (2002); a Matriz de *Green Marketing* Estratégico, de Ginsberg e Bloom (2004); a Matriz Estratégica de *Green Marketing*, de Ginsberg e Bloom (2004); o Modelo de Estratégias Competitivas Ambientais Genéricas, de Orsato (2006); o Modelo de Posicionamento por Atributos Verdes e não Verdes, de Ottman, Sttaford e Hartman (2006); o Modelo de Posicionamento de Marcas Verdes de Hartmann, Apaolaza-Ibañez e Forcada-Sainz (2005); a Matriz de *Green Marketing*, de Grant (2007); e a Matriz de *Green Marketing Mix*, de Polonsky e Rosenberger (2001).

A seguir, apresenta-se, na Figura 11, o *design* da pesquisa.

3.2 Unidade de análise

Uma unidade de análise é “o tipo de caso que se referem as variáveis ou os fenômenos em estudo, bem como o problema de pesquisa, e sobre os quais são coletados e analisados os dados” (COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 120).



Figura 10 - Design da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

A unidade de análise da presente pesquisa foram cinco empresas brasileiras que usam diferentes estratégias de *Green Marketing*. Tais empresas foram buscadas junto às 34 integrantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA da edição de 2009/2010 (com vigência de 1º de dezembro de 2009 a 30 de novembro de 2010), listadas no Quadro

18¹². A leitura do quadro indica que integram o ISE tanto empresas de capital predominantemente privado quanto empresas de capital predominantemente público, e que elas pertencem aos setores de energia elétrica (11), intermediação financeira (4), siderúrgica e metalurgia (3), telecomunicações (3), papel e celulose (2), seguros (1), petroquímico (1), produtos de uso pessoal e limpeza (1), alimentos (1), água e saneamento (1), medicina diagnóstica (1), painéis de madeira (1), material de transporte (1), construção e engenharia (1) e químico, financeiro e informática (1).

Empresa	Setor	Capital majoritário
AES Tiete	Energia elétrica	Privado
Banco do Brasil	Intermediação financeira	Público
Bradesco	Intermediação financeira	Privado
Braskem	Petroquímico	Privado
BRF Foods	Alimentos	Privado
CEMIG	Energia elétrica	Público
CESP	Energia elétrica	Público
COELCE	Energia elétrica	Privado
COPEL	Energia elétrica	Público
CPFL Energia	Energia elétrica	Público
DASA	Medicina diagnóstica	Privado
Duratex	Painéis de madeira	Privado
ELETROBRAS	Energia elétrica	Público
ELETROPAULO	Energia elétrica	Público
EMBRAER	Material de transporte	Privado
Energias BR	Energia elétrica	Privado
Even	Construção e engenharia	Privado
Fibria	Papel e celulose	Privado
Gerdau	Siderurgia e metalúrgica	Privado
Gerdau Metalúrgica	Siderurgia e metalúrgica	Privado
Indústrias Romi	Máquinas e suprimentos	Privado
Itausa	Químico, financeiro e informática	Privado
Itaú Unibanco	Intermediação financeira	Privado
Light S/A	Energia elétrica	Público
Natura	Produtos de uso pessoal e limpeza	Privado
Redecard	Intermediação financeira	Privado
SABESP	Água e saneamento	Público
Sulamérica	Seguros	Privado
Suzano Papel e Celulose	Papel e celulose	Privado
TELEMAR	Telecomunicações	Privado
TIM Participações S/A	Telecomunicações	Privado
TRACTEBEL	Energia elétrica	Privado
Usiminas	Siderurgia e metalúrgica	Privado
Vivo	Telecomunicações	Privado

Quadro 18 – Empresas integrantes do ISE

Fonte: Adaptado de BOVESPA (2010).

¹² As composições da carteira, ano a ano, desde sua criação, pode ser encontradas em <http://www.ces.fgvsp.br/gvces/index.php?page=Conteudo&id=63&expanddiv=dv3>

A escolha das empresas integrantes do ISE para representar as empresas brasileiras com estratégias verdes encontra justificativa em vários estudos nacionais. Vários autores (CAVALCANTE, BRUNI e COSTA, 2007; LUZ, SILVA e COELHO, 2008; DIAS e BARROS, 2008) valeram-se do estudo das empresas do ISE para a análise da relação de sustentabilidade empresarial ou divulgação ambiental e o desempenho ambiental. Desse modo, apesar do ISE não abordar, exclusivamente, a questão ambiental, mas, também, a social e a governança corporativa, optou-se por escolher empresas integrantes a este índice por ser este o modelo mais próximo do ideal. Uma vantagem adicional de buscar dados em empresas da BOVESPA é que as mesmas são, teoricamente, mais disponíveis a atender pesquisadores, pois o Código de Ética da instituição orienta a ampla divulgação de informações.

Conforme Collis e Hussey (2005), é possível ter um único caso de vários casos num estudo de pesquisa. Assim, no presente estudo o total de empresas estudadas foi cinco. Usando a tipologia de Scapens (1990 *apud* COLLIS e HUSSEY, 2005), o estudo de caso proposto será exploratório, descritivo e ilustrativo. Estudo de caso descritivo tem por objetivo descrever a prática corrente. Estudo de caso ilustrativo tenta ilustrar práticas novas, possivelmente inovadoras, adotadas por determinadas empresas.

3.3 Seleção dos casos e coleta dos dados

A fim de que fosse possível uma maior riqueza na análise, buscou-se selecionar para os estudos de caso empresas que apresentassem características desejáveis. Especificamente, foram selecionadas as empresas Braskem, Gerdau, Itaú Unibanco, Duratex e Suzano Papel e Celulose, as quais representam segmentos distintos e facilitaram o acesso aos entrevistados dentro do prazo proposto.

A coleta de dados para os estudos de caso pode tomar por base muitas fontes de evidências, estando a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos, entre as mais importantes (YIN, 2005).

Para Yin (2005, p. 120), “os estudos de caso não precisam ficar limitados a uma única fonte de evidência. Na verdade, a maioria dos melhores estudos baseia-se em uma ampla variedade de fontes”.

Desse modo, a utilização de várias fontes de evidências constitui-se em um princípio predominante na condução de estudos de caso. Este uso de múltiplas fontes permite a

triangulação de dados. Outro princípio refere-se ao encadeamento de evidências, entendido por Yin (2005, p 103) como “ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou”.

Para a consecução do presente estudo, foram, fundamentalmente, conduzidas entrevistas semiestruturadas com um ou mais profissionais de nível estratégico indicados pela empresa, os quais reuniam, a seu ponto de vista, as melhores condições para responder às indagações. A solicitação feita às empresas, por meio de carta de apresentação enviada por correio eletrônico (Apêndice A), foi de que o profissional indicado fosse preferencialmente das áreas de Marketing ou Sustentabilidade.

As empresas Itaú Unibanco e Duratex indicaram seus gerentes de sustentabilidade como respondentes. As empresas Gerdau e Suzano Papel e Celulose optaram por indicar seus gerentes de relação com investidores, sendo que na Suzano também partiu da entrevista a Gerente de Competitividade, área que abrange a sustentabilidade. Na Braskem, a entrevista foi concedida pelo Gerente de Relações Institucionais. Em relação a esta última empresa, o pesquisador teve a oportunidade de assistir palestra do Diretor de Desenvolvimento Sustentável e, em seguida, conversar com ele. Nenhuma das empresas escalou seu diretor ou gerente de Marketing.

Além das entrevistas, outras fontes de informações foram utilizadas. Por exemplo, foram visitadas suas instalações, portanto, feitas observações diretas. Além disso, foram consultadas antes e após as entrevistas, documentos e publicações das empresas, tais como relatórios anuais, relatórios ambientais, vídeos institucionais, páginas institucionais na Internet, propagandas e reportagens em revistas e sites. Por fim, quando apropriado, artefatos físicos (como os próprios produtos) serviram como fonte de evidências. A coleta de evidências aconteceu nos meses de julho e agosto de 2010.

O instrumento de coleta (Apêndice B) apresenta 31 questões predominantemente abertas, além de questões para caracterizar a empresa e o respondente. Para se chegar à forma final do instrumento, a versão inicial foi submetida a especialistas no assunto (professores universitários, doutorandos, mestres e mestrandos em Administração, alguns da Universidade Federal de Santa Maria outros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul), buscando-se o refinamento do instrumento.

Em seguida, uma entrevista teste foi conduzida em uma empresa que não participou do estudo, constituindo esta etapa o pré-teste do instrumento de coleta. Ela foi realizada em 12 de julho de 2010. Por conveniência, uma empresa geograficamente próxima foi escolhida. A

coleta dos dados dos casos aconteceu de 19 de julho a 06 de agosto de 2010. A seleção dos casos foi de tal forma que eles representassem uma variedade de estratégias de *Green Marketing*. A amostra foi por julgamento e conveniência, assegurado que o entrevistado estivesse disponível. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, conduzidas pessoalmente. Cada entrevista foi gravada em meio digital e com duplicidade de meios, mediante permissão do entrevistado.

O Quadro 19 mostra a relação entre os objetivos da pesquisa, os construtos, as bibliografias consultadas, as variáveis e as questões de pesquisa.

3.4 Análise dos dados

A partir da coleta dos dados foi possível iniciar a apreciação dos casos e optou-se por realizar a análise individual dos casos (*within-case analysis*) seguida da análise comparativa dos mesmos (*cross-case analysis*).

Objetivo	Constructo	Autores	Variáveis	Questões
1. Investigar as razões que levam as empresas listadas no Índice de Sustentabilidade da BOVESPA a adotarem o <i>Green Marketing</i> .	Razões para adoção do <i>Green Marketing</i>	Polonsky (1995) Dubey (2008)	1 Oportunidade	2, 3, 22
			2 Responsabilidade Social	2, 3, 22
			3 Pressão Governamental	2, 3, 22
			4 Pressão Competitiva	2, 3, 22
			5 Questões de custo ou lucro	2, 3, 22
2. Investigar se as empresas listadas no Índice de Sustentabilidade da BOVESPA segmentam seu mercado com base em <i>Green Marketing</i> .	<i>Green Gauge Segmentation</i>	Roper (2002) Ginsberg e Bloom (2004)	17 Segmento Verde	9, 10, 11, 12, 13, 31
3. Descrever quais são as estratégias de <i>Green Marketing</i> usadas pelas empresas listadas no Índice de Sustentabilidade da BOVESPA.	<i>Green Marketing</i> Estratégico	Ginsberg e Bloom (2004)	6 Diferenciabilidade de <i>Greenness</i>	30, 31, 26, 27
			7 Existência Real de Segmentos Verdes	30, 31, 26
	Estratégias Competitivas Ambientais Genéricas	Orsato (2006)	8 Foco Competitivo	28, 29, 23
			9 Vantagem Competitiva Genérica	28, 29, 23
	Posicionamento por Atributos	Ottman, Stafford, Hartman (2006) Chamorro (2003)	10 Atributos Verdes	14, 15, 25
			11 Atributos não Verdes	14, 15, 25
	Posicionamento de Marcas Verdes	Hartmann, Apaolaza-Ibañez e Forcada-Sainz (2005) Hartmann e Apaolaza Ibañez (2006 e 2008) Coddington (1993)	12 Benefícios Funcionais	19, 27
			13 Benefícios Emocionais	19, 27
	Matriz de <i>Green Marketing</i>	Grant (2007)	14 Empresas, públicos e mercados	13
			15 Marcas e pertences sociais	18
16 Produtos e hábitos pessoais			4, 6	

(continuação)

	<i>Green Marketing Mix</i>	Polonsky e Rosenberger (2001)	18 <i>Targeting</i>	9 a 13
			19 <i>Ecodesign</i>	7
			20 Posicionamento Verde	16
			21 Preço Verde	8
			22 Logística Verde	7
			23 Desperdício de Marketing	4
			24 Promoção Verde	14 a 19
			25 Alianças Verdes	18
4. Investigar como as estratégias de <i>Green Marketing</i> usadas pelas empresas listadas no Índice de Sustentabilidade da BOVESPA influenciam o seu planejamento estratégico .	Estratégia Empresarial	Whittington (2002)	26 Resultados	20, 21, 22, 24
			27 Processos	20, 21, 22, 24
	Abordagem de Gestão Ambiental	Barbieri (2007)	28 Preocupação básica	2 a 7
			29 Postura típica	2 a 7
			30 Ações típicas	2 a 7
			31 Percepção dos empresários e gestores	2 a 7
			32 Envolvimento da alta administração	2 a 7
	33 Áreas envolvidas	2 a 7		

Quadro 19 – Relação entre os objetivos da pesquisa, os construtos, os autores, as variáveis e as questões de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS

Neste capítulo são apresentados cada um dos casos estudados, dando-se ênfase à: (i) caracterização da empresa, produto e benefícios ambientais; (ii) razões de adoção do *green marketing*; (iii) segmentação de mercado; (iv) estratégias de *green marketing* e (v) influência no planejamento estratégico. Finalizando cada caso, apresenta-se a análise individual da empresa. Os casos são descritos pela ordem em que foram realizadas as entrevistas: Braskem (Caso 1), Gerdau (Caso 2), Itaú Unibanco (Caso 3), Duratex (Caso 4) e Suzano Papel e Celulose (Caso 5). De modo algum, procurou-se privilegiar uma ou outra empresa pela ordem de apresentação. Os logotipos e/ou símbolos das empresas estudadas são apresentados na Figura 11, a fim de ajudar na sua identificação e familiarização.



Figura 11 – Empresas estudadas e seus logotipos e símbolos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados foram essencialmente gestores de nível gerencial das empresas pesquisadas, com tempo de empresa entre três e 28 anos, possuem nível superior de escolaridade, atuando explicita ou implicitamente com sustentabilidade (ver Quadro 20).

Caso	Cargo	Tempo de empresa
Braskem	Gerente de Relações Institucionais	3 anos
Gerdau	Gerente de Relações com Investidores	28 anos
Itaú Unibanco	Gerente de Sustentabilidade	6 anos
Duratex	Gerente de Sustentabilidade	23 anos
Suzano Papel e Celulose	Gerente de Relações com Investidores	18 anos
	Gerente de Competitividade	4 anos

Quadro 20 – Entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, na Braskem, foi entrevistado o Gerente de Relações Institucionais, senhor João Ruy Dornelles Freire, que é funcionário da empresa há três anos, desde que a mesma adquiriu a Copesul. Na Copesul, João Ruy Dornelles Freire atuava há 24 anos. Na Gerdau, o entrevistado foi o Gerente de Relações com Investidores, senhor Tarcisio Beuren, o qual trabalha na empresa há 28 anos. Ambas as entrevistas foram realizadas nas sedes das empresas em Porto Alegre.

No Itaú Unibanco, foi entrevistada a Gerente de Sustentabilidade, senhora Denise Gibran Nogueira, que atua na empresa há seis anos. Na Duratex, o entrevistado foi o Gerente de Sustentabilidade, senhor João Carlos Redondo, o qual trabalha na empresa há 23 anos. Na Suzano Papel e Celulose, a entrevista foi conduzida com duas respondentes: a senhora Rosely D'Alessandro Onizuca, Gerente de Relações com Investidores, a qual trabalha há 18 anos na empresa, e a senhora Adriana de Jesus Reis, da área de Competitividade, que atua há quatro anos. Essas últimas três entrevistas foram realizadas na cidade de São Paulo, nas respectivas sedes das empresas. O pesquisador teve, também, a oportunidade de assistir palestra do Diretor de Desenvolvimento Sustentável da Braskem, senhor Jorge Soto, e, em seguida, conversar com o mesmo.

4.1 Caso 1: Braskem

4.1.1 Caracterização da empresa, produto e benefícios ambientais

A Braskem S.A. é a maior petroquímica das Américas e a terceira maior produtora de polipropileno do mundo. Devido a um sucedâneo de aquisições e fusões, antes e após sua criação, ela consegue integrar a primeira e a segunda gerações petroquímicas, o que lhe garante maior competitividade. Trabalha ainda e de forma pioneira, na química com matérias-primas renováveis.

Fundada em 16 de agosto de 2002, tem sua sede em São Paulo e conta com 26 unidades fabris nos estados de Alagoas, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul, além de três unidades nos Estados Unidos. Emprega 6.500 colaboradores e seu faturamento, no ano de 2008, atingiu 23 bilhões de reais (ver Quadro 21). O Centro de Inovação e Tecnologia Braskem é considerado o maior e mais moderno complexo de pesquisa de seu segmento. A Braskem constitui-se uma das três maiores empresas industriais de capital privado do Brasil. Além da BOVESPA, também as bolsas de valores de Nova York e Madri negociam suas ações.

Razão social	Braskem S.A.
Fundação	16/08/2002
Sede	São Paulo
Unidades industriais	29 unidades industriais (26 no Brasil e 3 nos Estados Unidos), Centro de Tecnologia e Inovação (Triunfo, Camaçari, São Paulo e Pittsburgh), contando em Triunfo com 11 laboratórios e 7 plantas-piloto.
Empregados	6.500
Faturamento	R\$ 23 bilhões em 2008
Entrada no ISE	2005

Quadro 21 – Perfil da Braskem

Fonte: Adaptado de Braskem (2010).

Presidida pelo senhor Bernardo Gradin, a empresa, em termos acionários, é controlada pelo grupo Odebrecht, que entrou no ramo petroquímico em 1979, ao adquirir junto com a Petrobrás Química e a Mitsubishi Chemical, a Companhia Petroquímica de Camaçari. Outros acionistas da Braskem são: Petroquisa (braço petroquímico da Petrobrás), fundo de pensão Previ (Banco do Brasil), e fundo de pensão Petro (Petrobrás).

Em 2001, especificamente, os grupos Odebrecht e Mariani uniram-se para assumir o controle da Copene Petroquímica do Nordeste S.A., antiga central de matérias-primas do Polo Petroquímico de Camaçari, na Bahia, como etapa inicial para no ano seguinte integrarem seus ativos petroquímicos à Copene e criarem a Braskem S.A.

Dessa forma, embora seus oito anos de existência configurem a Braskem como uma empresa jovem, sua experiência remonta à própria Companhia Petroquímica do Nordeste Ltda. (COPENE), fundada em 1972, e portanto, à própria história dos polos petroquímicos do Brasil. Assim, a empresa tem incorporado 38 anos de *know-how* petroquímico.

Com a aquisição, em 2009, da Petroquímica Triunfo, localizada no Polo Petroquímico de Triunfo, no Rio Grande do Sul, a Braskem incorporou também o considerável *know-how* do segundo polo do país, já que a empresa em questão foi fundada em 10 de julho de 1979.

O ano de 2010 marcou a compra da empresas Quattor, em 22 de janeiro, e dos negócios de polipropileno da Sunoco Chemicals, em 1º de fevereiro. A partir dessas duas aquisições, a Braskem tornou-se a oitava maior petroquímica do mundo e aumentou sua presença no exterior. Com as últimas aquisições, a Braskem representa a concentração de 19 empresas. A capacidade anual de produção da empresa é superior a 11 milhões de toneladas de produtos químicos e petroquímicos.

A Braskem produz gasolina e gás liquefeito de petróleo (GLP), petroquímicos básicos, (como por exemplo, eteno, propeno, benzeno, caprolactama e DMT) e resinas plásticas (polietileno, polipropileno, PVC e PET). O petróleo, uma vez extraído, é submetido a um processo de refino que gera uma série de subprodutos, tais como a gasolina, o diesel, o gás e a nafta. Esta última é justamente a principal matéria-prima da cadeia produtiva da petroquímica e do plástico no Brasil e no mundo. Submetida a um processo chamado craqueamento, a nafta resulta em petroquímicos básicos como eteno, propeno e aromáticos. Tal ciclo é conhecido como a primeira geração da cadeia petroquímica.

Dos petroquímicos básicos como o eteno e o propeno, originam-se resinas, processo referido como segunda geração da cadeia produtiva da petroquímica. As resinas apresentam ampla versatilidade, pois dependendo de sua aplicação, apresentam graus variados de rigidez ou flexibilidade, cores diversas ou transparência, resistência ao calor e a impactos, e impermeabilidade.

As resinas termoplásticas como o polietileno, polipropileno e PVC originam-se do petróleo e são denominadas termoplásticas porque amolecem quando aquecidas, permitindo sua fusão e moldagem inúmeras vezes. A aparência das resinas é em geral de pequenos

grânulos, mas em alguns casos sua forma é em pó. As resinas são, então, insumos para as empresas transformadoras de plástico, as empresas da terceira geração. Tais empresas fabricam embalagens, brinquedos, componentes automotivos, utilidades domésticas, peças para a indústria eletroeletrônica e para a construção civil, entre outras aplicações.

A Braskem tem 50% de participação no mercado doméstico de PVC, 54% no de polipropileno e 52% no de polietileno. Além disso, atende clientes em cerca de 60 países em todos os continentes, a partir dos escritórios dos Estados Unidos, Argentina, Chile, Holanda e Venezuela.

Desde sua fundação, a empresa usa matéria-prima não renovável, pois o petróleo é uma substância fóssil produzida da decomposição de matéria orgânica durante a formação do planeta. O petróleo é composto por restos de plantas e animais, como os dinossauros extintos.

Entretanto, de acordo com a visão 2020 da Braskem (ver Quadro 22), a empresa move-se para posicionar-se como parte da solução para o desenvolvimento sustentável.

Visão da Braskem	
Visão	Braskem, empresa percebida como parte da solução para o desenvolvimento sustentável para gerar resultados econômicos com a menor intensidade de emissão de gases, efeito estufa e uso de água da indústria química mundial posicionada como a maior indústria química baseada em matérias-primas renováveis como importante agente para o desenvolvimento humano.

Quadro 22 – Visão da Braskem

Fonte: Gerente de Relações Institucionais

Ajustado a essa visão, a empresa desenvolveu nos últimos anos e colocou em produção industrial em larga escala a partir de 03 de setembro de 2010, em Triunfo (RS), o polietileno verde, ou plástico verde. Trata-se de um polietileno de fonte renovável, que é o etanol, feito a partir da cana-de-açúcar. O etanol é obtido por meio da fermentação do caldo de cana, que pode ser plantada, colhida e replantada, portanto é renovável.

Além da fonte renovável, o novo plástico é considerado verde, pois enquanto cada quilo de plástico feito de petróleo causa emissões de 2,5 quilos de gás carbônico, cada quilo de plástico verde retira 2,5 quilos de gás carbônico da atmosfera. (ZERO HORA, 24/09/2010, p. 24).

Com a introdução deste produto, a empresa entra no segmento de química com matérias-primas renováveis e atinge diferenciação de mercado, já que é um produto único no mundo. Conforme o Gerente de Relações Institucionais:

o que nós desenvolvemos em tecnologia foi exatamente na questão da purificação desse eteno, eteno 99,95% de pureza para tu poderes fazer, então, a polimerização de polietileno e no ciclo energético, baixando os consumos energéticos para tornar viável economicamente. E proteger o meio ambiente. Porque quando tu usas melhor a energia, tu estás protegendo o meio ambiente.

Desde 2008, a Braskem firmou uma série de parcerias para comercialização do polietileno verde com empresas brasileiras e estrangeiras que adotam o desenvolvimento sustentável como pilar de sua estratégia de mercado. Integram o seu grupo pioneiro de clientes, entre outros, Acinplas, Brinquedos Estrela, Johnson & Johnson, Natura, Tetra Pak, Toyota Tsusho e Procter & Gamble. As primeiras aplicações do plástico de origem renovável incluem brinquedos, embalagens de alimentos, produtos destinados à higiene pessoal e limpeza doméstica e utilidades domésticas (BRASKEM, 2010).

Conforme afirma o presidente da empresa, Bernardo Gradin (BRASKEM, 2010):

pode-se dizer que o plástico verde da Braskem é feito de CO₂, capturado da atmosfera na fotossíntese da cana-de-açúcar. É ainda o mais competitivo entre todos os plásticos de origem renovável, e isso tem sido amplamente reconhecido pelo mercado, que registrou demanda para três vezes a capacidade da planta.

4.1.2 Razões de adoção do Green Marketing

A empresa entende que o risco ambiental é uma das principais razões para a preocupação com o meio ambiente e consequente adoção do *Green Marketing*, conforme o Gerente de Relações Institucionais:

na realidade, o risco ambiental é inerente do negócio petroquímico. Então quando tu entras nesse negócio, tu já és obrigado a olhar o aspecto do meio ambiente, a questão do cuidado com o meio ambiente, por que isso pode levar, se não bem cuidado, pode levar ao fim do negócio. Hoje nós estamos vendo aí a BP [British Petroleum]. Tu mexes com processos em altíssimas temperaturas, tu mexes com produto de alto risco. (...) Então não tem meio jogo.

Um acidente ambiental teria o potencial de acarretar gastos elevados na recuperação de áreas atingidas, multas previstas em legislação, prejuízos em termos de imagem, e até mesmo falência de uma empresa petroquímica.

A pressão da legislação recente não forçou, segundo a empresa, a adoção do *Green Marketing*, pois muito pouco mudou em termos regulatórios desde a criação da Braskem. No entanto, não se pode esquecer que a legislação vigente, formulada anteriormente a constituição da empresa, tornou-se mais rígida tanto em nível nacional quanto internacional.

A pressão da sociedade, por outro lado, representa um papel decisivo na adoção do *Green Marketing* pela Braskem. Para o Gerente de Relações Institucionais:

tu encontras [maior conscientização] na sociedade, principalmente depois desses movimentos da última reunião de Copenhague. A sociedade parece que aguçou a preocupação com o meio ambiente. Já havia, talvez desde 92, o processo aparecendo com mais clareza, mas essa última reunião de Copenhague, no ano passado, mostrou que se aguçou essa preocupação. Aquecimento global e os outros fatores aí correlacionados.

A necessidade do cliente, a busca da diferenciação e o desenvolvimento de talentos também são apontados como motivadores para a criação do plástico verde, e, portanto, para a adoção do *Green Marketing*. Tais motivadores (ou *drivers*), as barreiras, soluções e impacto são apresentadas na Figura 12.

4.1.3 Segmentação de mercado

Em relação ao novo produto, a empresa aposta na segmentação específica do mercado *business to business* que esteja voltado para a sustentabilidade:

basicamente as empresas que estiverem também olhando, mirando na estratégia da sustentabilidade. Esses são os nossos clientes. Este é o nosso cliente. Aqueles que quiserem estar juntos dessa nossa caminhada, ou seja, dessa nossa forma de contribuir para o meio ambiente, vão ser nossos clientes. Qualquer empresa que transforme plástico com essa mesma vocação. Ou consuma plástico transformado, porque a Natureza não sabe transformar, ela compra as embalagens (Gerente de Relações Institucionais).

A Braskem passou a trabalhar em parceria com diversas empresas chave para que fossem testadas aplicações e produtos. Os primeiros acordos para o fornecimento de polietileno de fonte renovável foram negociados, entre 2008 e 2010, com empresas dos mais variados segmentos da indústria e de diversas partes do mundo. Como pode ser observado no Quadro 23, as primeiras aplicações do plástico de origem renovável são de empresas de brinquedos, embalagens de alimentos, produtos destinados à higiene pessoal e limpeza doméstica e utilidades domésticas. Para o Gerente de Relações Institucionais:

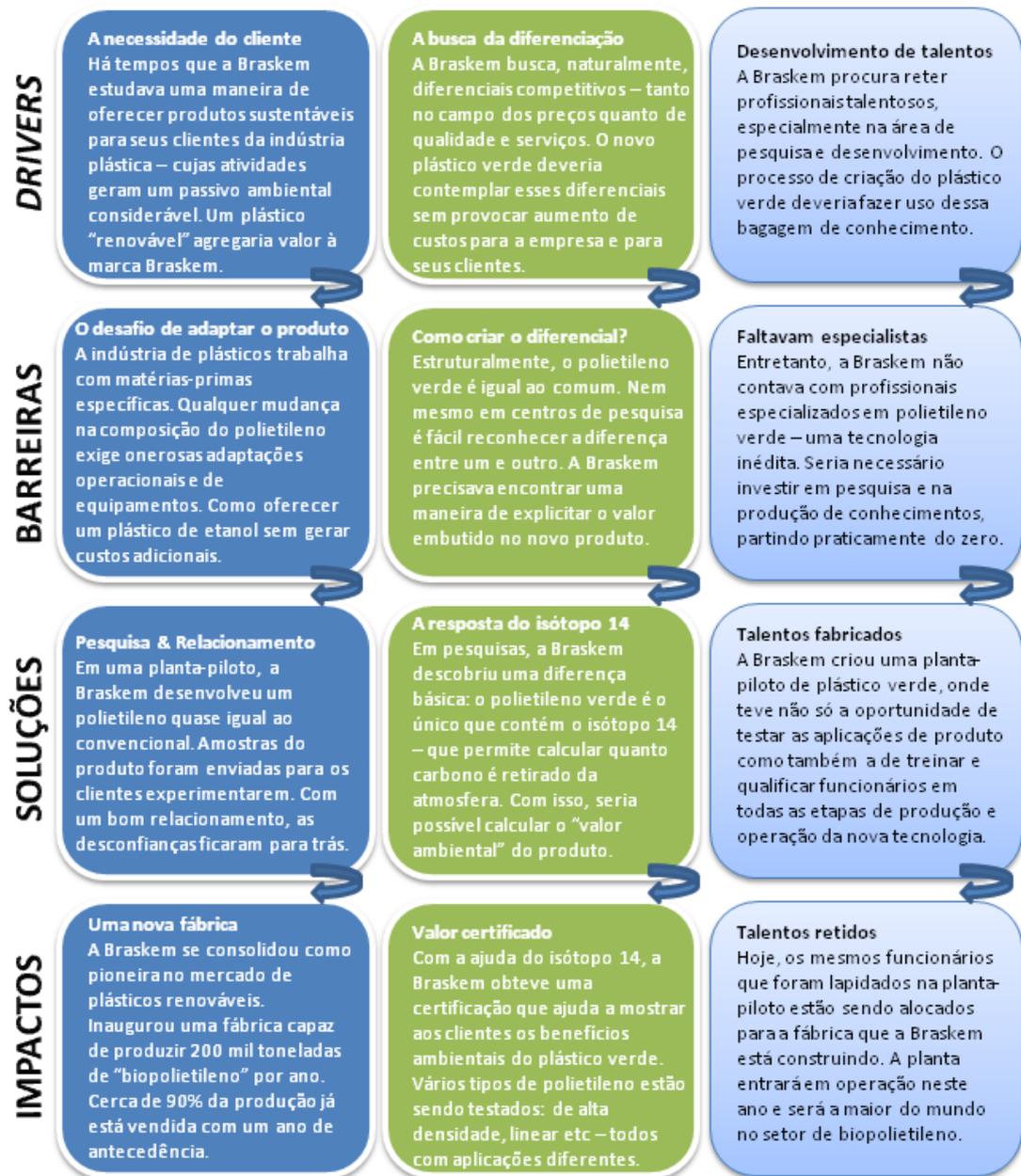


Figura 12 – Fatores que impulsionaram a criação do plástico verde na Braskem

Fonte: Adaptado de Amanhã (2010, p. 55)

ele é um biopolímero, ele não é um polímero, é um biopolímero. Então as pessoas dão valor a isso. Porque que a Natura quer contrato? Ela quer ter a embalagenzinha dela, ela quer ter a embalagenzinha dela “*I’m Green*”. Essa aqui é a nossa campanha interna. Porque esse aqui é o nosso selo para o produto de fonte renovada. Todos os nossos produtos de fonte renovada são se chamar, vão ter esse selo “*I’m Green*” – “Eu sou verde”.

Empresa parceira	Aplicação do plástico verde
Brinquedos Estrela	Parceria que marcou o lançamento do primeiro projeto comercial do polietileno verde, fruto da inovação, criatividade e profissionalismo das equipes das duas empresas, que deu origem ao Banco Imobiliário Sustentável. Foi com esses ingredientes que o conceito de sustentabilidade da matéria-prima renovável passou para a dinâmica de um dos jogos mais tradicionais da história. Na versão sustentável, as peças são feitas de plástico verde, as cartas e embalagem em papel e papelão reciclados e, em vez de retratar um cenário urbano, as propriedades do tabuleiro representam usinas, fazendas de cana-de-açúcar e áreas de preservação ambiental. Cada unidade do Banco Imobiliário Sustentável utiliza cerca de 50 gramas de polietileno verde. Foram produzidos 10 mil jogos.
Toyota Tsusho	O acordo entre a Braskem e a Toyota Tsusho, trade company da Toyota Corporation, tem como objetivo o desenvolvimento de atividades conjuntas para comercialização de polietileno verde na Ásia. A Toyota Tsusho é parceira da Braskem no programa de pesquisa e desenvolvimento de polímeros verdes, que resultou no primeiro polietileno verde de matéria-prima 100% renovável.
Shiseido	Em 16 de outubro de 2008, Shiseido e Braskem firmaram acordo de parceria e desenvolvimento de embalagens para cosméticos feitas com polietileno derivado da cana-de-açúcar. A Shiseido foi a primeira fabricante de cosméticos japonesa a adotar embalagens produzidas com material de base sustentável.
Cromex	A parceria da Braskem com a Cromex foi a primeira no que diz respeito a desenvolvimento de produtos especiais que serão utilizados com o polietileno verde. A atuação das duas companhias permitiu que a Cromex desenvolvesse uma série de cores e aditivos que irão conferir ao polietileno verde características como anti-bloqueio, barreira aos raios ultra violetas, antiestática e <i>anti-fog</i> , respeitando as propriedades fundamentais de sustentabilidade do produto. A parceria firmada com a Cromex irá desenvolver uma gama de cores, das opacas e transparentes até as mais elaboradas, com efeitos especiais, como o perolado e o metalizado. Além das cores, a Cromex irá fornecer aditivos especiais para otimizar o processamento da resina e o desempenho do produto final.
Petropack	A empresa argentina, com atuação no segmento de filmes para embalagens alimentícias, líder do setor em seu país, é um dos maiores clientes da Braskem. O acordo entre as empresas, firmado no primeiro semestre de 2009, para fornecimento do polietileno verde à Petropack, confirma a amplitude de aplicação da resina e sua aceitabilidade no cenário internacional. O contrato fez com que a empresa argentina se tornasse a primeira a anunciar resina de fonte 100% renovável para algumas de suas linhas de produto na América Latina.
Acinplas	Em julho de 2009, a Braskem firmou acordo para venda do polietileno verde à Acinplas, empresa detentora do Sistema Unisold, que passará a utilizar a resina renovável da Braskem. O sistema consiste em sacos plásticos picotados destinados à acomodação de alimentos hortifrutis. Está disponível nos principais supermercados do Brasil e da Europa. Os sacos plásticos picotados passarão a aliar a praticidade, resistência e higiene à sustentabilidade presente no polietileno verde de origem 100% renovável.
Johnson & Johnson	Ao completar 25 anos, em 2009, a marca Sundown, da Johnson & Johnson, ganhou um parceiro para se tornar mais sustentável: o polietileno verde da Braskem. O acordo entre as empresas trará às prateleiras protetores solares com embalagem de resina verde, em uma iniciativa inédita no País. A linha regular de protetores e bloqueadores e a linha de bronzeadores Sundown Gold serão as primeiras a serem produzidas com embalagem de matéria-prima renovável. As novas embalagens feitas a partir da resina verde chegam para o verão 2011/2012.
Natura	No primeiro semestre de 2010, a Natura deu mais um passo rumo à sua prática de sustentabilidade: fechou parceria com a Braskem para receber o polietileno verde da empresa. A parceria prevê que todos os refis do sabonete líquido da linha Erva-Doce, feitos de plástico de origem fóssil, sejam produzidos a partir do plástico feito a partir de matéria-prima renovável, que ajudará a empresa a reduzir suas emissões de gases de efeito estufa. A Natura pretende, a longo prazo, produzir todos as suas embalagens com plástico verde.

Procter & Gamble	Em agosto de 2010, a Procter & Gamble, líder mundial em bens de consumo, e a Braskem fecharam parceria para fornecimento de polietileno verde. O acordo vale para o mercado mundial e envolverá inicialmente produtos das linhas Pantene, Max Factor e Cover Girl.
Tetra Pak	Em novembro de 2009, a Tetra Pak, líder mundial em processamento e embalagem de alimentos, assinou acordo com a Braskem para compra de polietileno de alta densidade feito de matéria-prima 100% renovável. O acordo representa o primeiro passo para a utilização de polietileno verde na indústria alimentar e de embalagens de bebidas. O acordo firmado garante o fornecimento, pela Braskem, de 5 mil toneladas de polietileno verde de alta densidade por ano, a partir de 2011, para a produção de tampas plásticas e lacres.
Ecover	A Ecover, marca belga pioneira em produtos de limpeza, anunciou uma parceria para usar polietileno de alta densidade da Braskem, obtido a partir de fonte renovável, nas suas embalagens para produtos líquidos a partir de 2011.

Quadro 23 – Parcerias do plástico verde da Braskem

Fonte: http://www.braskem.com.br/site/portal_braskem/pt/conheca_braskem/desenvolvimento/plastico_verde/cases.aspx Adaptado de

Segundo a Braskem, existe um grupo de empresas, em especial na Europa, nos Estados Unidos e no Japão, que estão com essa mesma visão, mas isso não representa um lugar comum. No Brasil, as empresas que estão classificadas nesse segmento são muito mais as que “fazem o produto chegar na mão do cliente”:

a empresa que faz a garrafinha, ela não está muito preocupada, ainda não está. A que vende a água sim. A Natura quer comprar plástico verde, a Toyota quer comprar plástico verde. Não a empresa que faz o potinho para a Natura. É a empresa mais preocupada está, a empresa aquela que vai no consumidor (Gerente de Relações Institucionais).

Desse modo, em relação às empresas transformadoras da resina de polietileno, observa-se a estratégia de *push* por parte da Braskem e a estratégia de *pull* por parte das empresas compradores de frascos, tampas, sacolas e outros. As empresas processadoras da resina mostram resistência em relação a comprar o plástico verde, embora elas não precisem fazer alterações quanto a maquinário ou processo de produção, portanto, inexistindo custos de mudança:

o equipamento é o mesmo. Mas não tem a cultura. Não é lugar comum o transformador estar atento a isto. A indústria na ponta sim. O cara que vai vender um cosmético, vai vender um perfume, enfim, o produto final, porque sabe que o mercado está comprando isso. Não tanto o transformador (Gerente de Relações Institucionais).

Em relação aos consumidores finais, a empresa considera que os mesmos compram produtos verdes em geral da média para baixo. São nichos. E se a diferença de preço entre o produto verde e o produto tradicional for grande, o consumidor não paga.

Os seus consumidores finais tem uma certa consciência sobre causas verdes, efeito estufa, consumo de recursos naturais, mas a convicção maior é identificada nos mais jovens:

o grande motor disso tudo é a educação infantil, educação dos jovens. Dizem que a melhor faixa para trabalhar este tema é dos 8 aos 13. Aí já saem tudo cabecinha feita, no bom sentido. Mudando a prática dos pais! Essas crianças dos últimos 20 anos que está aí com 20, 20 e pouco anos, estão mudando as práticas dos pais. Os cabeças mais antigas não tanto (Gerente de Relações Institucionais).

A comunicação da empresa está totalmente voltada para educar seus consumidores sobre questões ambientais, principalmente no sentido de mostrar que o verde tem valor. Por isso, a empresa frequentemente faz palestras e o plástico verde aparece intensamente em matérias editoriais.

4.1.4 Estratégias de *Green Marketing*

A indústria petroquímica é muitas vezes vista negativamente por utilizar matéria-prima não renovável. A empresa, entretanto, defende que seus produtos oriundos do petróleo trazem benefícios consideráveis à sociedade e ao meio ambiente:

tu aumentas a durabilidade dos alimentos com as embalagens. Então se o alimento dura mais, tu perde menos recursos naturais. Tu reduces o peso de um carro com o uso de resinas termoplásticas, tu retiras, trocas peças metálicas por peças de plástico, tu estás fazendo o carro ficar mais leve, e economizando combustível, ou seja, estás poupando combustível e emitindo menos gases, efeito estufa, CO₂ e outros (Gerente de Relações Institucionais).

Segundo a empresa, estudos da *Worldwatch Institute* concluíram que para cada tonelada de CO₂ emitida na produção dos produtos petroquímicos, a sociedade livra a natureza da emissão 2,6 toneladas de CO₂. Por exemplo, embalagens em vidro de alimentos ou produtos de limpeza são mais pesadas, implicando em carregamento mais peso, com consequente maior consumo de combustível e emissão de CO₂. A embalagem de plástico, sendo mais leve, reduz a emissão de CO₂, além de possibilitar um maior carregamento de alimentos. Outra vantagem vem do aumento da durabilidade do produto embalado. O leite, por exemplo, dura mais em uma embalagem adequada feita de produtos petroquímicos. Durando mais, significa menor perda do alimento e menor necessidade de transporte.

Além disso, em diversos setores, produtos feitos com petroquímicos garantem maior economia térmica:

uma casa quando usa matérias adequados, tu precisas menos controles de temperatura. Ou seja, usas menos o ar condicionado tanto para esfriar quanto para esquentar. Na realidade, tu tens técnicas de isolamento e esses materiais ajudam. Então, os canos d'água, os pisos, o telhado, tudo que tu puderes usar materiais que isolam melhor, tu garantes que no frio tu não precisas esquentar tanto, porque ela está isolada, e no calor tu não precisa esfriar a casa muito (Gerente de Relações Institucionais).

A Braskem foi a primeira empresa brasileira a assinar a Declaração Internacional de Produção Mais Limpa do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. Além disso, é signatária do Programa Atuação Responsável da Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM) desde 1992.

Em relação a certificações, a Braskem tem todas as suas unidades industriais certificação com a norma ISO 9001 de gerenciamento da qualidade e também possui a certificação ISO 14001 de gestão ambiental e a OHSAS 18001. O organismo certificador é o *Bureau Veritas Quality International* (BVQI) e a previsão para obtenção do certificado para todas as plantas industriais é até 2012.

A empresa desenvolve alguns programas corporativos em relação à sustentabilidade e áreas afins. Um desses programas é o Braskem+, um sistema de produção para a gestão dos ativos físicos e humanos que integra um conjunto de metodologias integradas com o objetivo de melhorar a qualidade, a produtividade e a sustentabilidade dos processos.

Outro programa é o Sempre Excelência em SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente), que busca orientar toda a organização para se tornar um dos dez líderes petroquímicos mundiais, reconhecidos como referência em segurança, saúde e meio ambiente.

Um terceiro programa é o Braskem+ Parceiros, o qual é voltado para impulsionar sua cadeia de fornecedores e manter relações duradouras. Ele busca incentivar o compromisso com a excelência dos parceiros, por meio da estruturação e prática de conceitos exemplares, de forma a estruturar e tornar competitivo seus negócios, bem como melhorar a qualidade na prestação de serviços.

Em termos de indicadores de ecoeficiência, a Braskem reduziu, nos seus primeiros cinco anos (2002-2007), 9% o consumo de água, 7% o consumo de energia, 45% a geração de efluentes líquidos e também 45% a geração de efluentes sólidos e pastosos. A evolução dos mesmos indicadores acumulado até 2009 foi ainda mais expressiva: redução de 61% na geração de resíduos sólidos, de 12% no consumo de energia, de 19% no consumo de água, embora a economia com efluentes líquidos tenha atingido 40% do seu volume, não mantendo os 45% anteriores.

Visando atingir progressos ainda maiores nesta área, a empresa está implementando o projeto Ecobraskem, que irá racionalizar o consumo interno de água e energia, além de desenvolver tecnologias e práticas para otimização ambiental, ampliando a proposta da produção mais limpa na empresa como um todo.

Foram feitos investimentos para “tornar verde” a empresa e/ou seus produtos, como a nova planta e a nova tecnologia. Segundo o Gerente de Relações Institucionais:

se investiu muito em desenvolvimento tecnológico. Por quê? Em que pese essa patente ser uma patente já dominada há muito tempo, o produto que vinha dali, dessa tecnologia, não permitiria se fazer o polietileno. A gente conseguia eteno, mas num grau de pureza muito ruim. Não é possível fazer polietileno, podia fazer PVC, numa outra linha totalmente diferente. Saía um eteno, mas um eteno muito ruim. (...) E isso foi em laboratórios no Rio Grande do Sul. Esse desenvolvimento foi todo feito no Rio Grande do Sul, em Triunfo. Tem uma planta de bancada e tem plantas piloto ali.

A planta de Triunfo representa a maior unidade do mundo a produzir em escala industrial o eteno a partir de matéria-prima 100% renovável, no caso a cana-de-açúcar. O projeto foi concebido e implementado em prazo inferior a dois anos com tecnologia de propriedade da Braskem (BRASKEM, 2010).

O novo produto, plástico verde, tem a certificação que sua matéria-prima é 100% renovável. Inicialmente, o etanol que servirá de matéria-prima será oriundo de fora do Rio Grande do Sul e chegará por hidrovias (40% do volume), ferrovias (40%) e rodovias (20%), procurando reduzir o consumo energético em seu transporte. O comprometimento da empresa, no entanto, é de incentivar a plantação da cana-de-açúcar no próprio estado para o abastecimento total de suas necessidades, reduzindo ainda mais o consumo de energia do transporte.

Com relação ao marketing mix, a Braskem não irá trabalhar com preço premium com o plástico verde. Na realidade, o seu custo no plástico verde é menor que o do petróleo. Está em torno de 40 dólares a tonelada, enquanto o petróleo está entre 70 e 80 dólares a tonelada. Assim, a mudança da matéria-prima e talvez a melhoria do processo produtivo contribua para baixar o custo e aumentar o lucro, já que os preços de venda são iguais. Observa-se que sua lucratividade virá dos custos menores proporcionados pela inovação verde.

Como neste produto, polietileno verde, a Braskem é única no mundo, não tem concorrentes. Comparando o novo produto, o polietileno de fonte renovável, com o polietileno de fonte fóssil, ele é diferente na matéria prima, mas não é diferente no produto. Todas as características do produto tradicional estão presentes no produto verde. A diferença

é a utilização de uma matéria-prima renovável e, portanto, benéfica ao meio ambiente. Ele é um biopolímero, ele não é um polímero.

Em setembro de 2009, a Braskem comunicou o reposicionamento da marca. Foi quando veiculou, pela primeira vez, uma campanha institucional em rede nacional, televisão por assinatura, jornais, revistas e *websites*. Além de reposicionar a marca Braskem, a campanha teve como objetivo ressaltar a presença e importância do plástico na vida das pessoas.

O novo posicionamento da marca Braskem definiu três assinaturas (ou slogans) utilizadas na comunicação em acompanhamento ao logotipo da empresa: “O mundo, as pessoas e a Braskem” (utilizada na sua comunicação com a sociedade e representando a presença da empresa na vida das pessoas e a sua atuação global); “O Cliente, os sonhos e a Braskem” (utilizada na comunicação com os clientes e o mercado); e “Você, as conquistas e a Braskem” (utilizada especialmente para os funcionários e ressaltando o papel de cada um em busca de resultados sempre melhores). Segundo o *site* da empresa:

o reposicionamento da marca começou a ser delineado dois anos antes, com uma pesquisa feita entre clientes e consumidores, para entender como a Braskem era vista no mercado. A partir desses dados, foram realizadas entrevistas com Integrantes [funcionários], para definir como a Braskem deveria se posicionar. A contribuição resultou em uma lista de atributos que a companhia deve transmitir: inovação, possibilidades, sustentabilidade, liderança, internacionalização, crescimento, parceria, compromisso e competitividade.

Incluindo a sustentabilidade entre seus atributos, os aspectos verdes de seu novo produto tornam-se algo que a Braskem realmente usa para atrair consumidores. Eles são usados na comunicação, embora sejam poucas as peças de propaganda já que a empresa está no mercado *business to business*. A empresa, portanto, vende-se como uma empresa verde, amiga do meio ambiente, e isto aparece com frequência nas propagandas institucionais em jornais de grande circulação e em matérias jornalísticas sobre a empresa e seu produto. Seu objetivo é, portanto, ser percebida pelos consumidores como uma empresa verde. Entretanto, a empresa não tem um trabalho significativo com organizações ambientais.

A empresa usará “*I’m Green*” (“Eu Sou Verde”) como identificador de seu novo produto. Assim, todos os seus produtos de fonte renovada vão ter esse selo. A Braskem utiliza benefícios emocionais na propaganda ou quando faz uma comunicação, uma newsletter, relatório anual, relatório socioambiental, mostra mais essas características de sustentabilidade:

sempre vai ser emocional, porque não tem diferença funcional. O polietileno é polietileno igual. O polietileno verde é igual. Eu só posso trabalhar o emocional:

“Olha só, eu estou protegendo o meio ambiente, que legal que eu sou” (Gerente de Relações Institucionais).

4.1.5 Influência na estratégia empresarial

Na visão 2020 da Braskem, a incorporação do pensamento verde no desenvolvimento de novos produtos é intrínseca, pois a empresa quer ser líder mundial em produtos de matérias-primas renováveis, ou seja, produtos que contribuem para o meio ambiente. Conforme o Relatório Anual e de Sustentabilidade 2009, a Braskem atua com foco “na preservação de sua rentabilidade operacional, no desenvolvimento de novas tecnologias e inovações e na busca pela manutenção do relacionamento de longo prazo com seus clientes, sempre com o compromisso de fortalecer a competitividade de sua cadeia produtiva”.

Dois indicadores apontam para o acerto do lançamento do novo produto e para o grande mercado potencial que o produto parece ter. Primeiro, a venda antecipada do volume de produção para o primeiro ano de operação da planta industrial. Segundo, o interesse de concorrentes do mercado petroquímico em desenvolver a mesma tecnologia. Estes concorrentes são a norte-americana Dow e a belga Solvay.

Ainda de acordo com o Relatório Anual e de Sustentabilidade 2009, a contribuição para o desenvolvimento sustentável em suas três vertentes — econômica, social e ambiental — é prioridade da estratégia de negócios da Braskem. Desde a sua criação, a Braskem investe em sistemas de produção limpa e no aumento da ecoeficiência e trabalha no desenvolvimento de produtos com matéria-prima renovável.

A planta de eteno verde inaugurada em setembro de 2010 recebeu investimentos na ordem de R\$ 500 milhões e o consumo previsto de etanol é de 500 milhões de litros por ano somente para essa unidade.

Trata-se da maior unidade do mundo a produzir em escala industrial o eteno a partir de matéria-prima 100% renovável, no caso a cana-de-açúcar. O projeto foi concebido e implementado em prazo inferior a dois anos com tecnologia de propriedade da Braskem. Conforme Braskem (2010):

por meio de uma iniciativa inovadora em todo o mundo, a Braskem validou, em junho de 2007, através do laboratório internacional Beta Analytic, o primeiro polietileno feito a partir de fonte renovável - etanol da cana-de-açúcar. Produzido no Centro de Tecnologia e Inovação da Companhia, logo se tornou a matéria-prima desejada pelas principais empresas com foco em sustentabilidade nos negócios. Com a aceitação crescente da resina de base renovável, a Braskem deu início ao projeto de construção da unidade para produção em escala industrial de eteno a partir do

etanol de cana-de-açúcar, matéria-prima do polietileno verde. Após uma série de estudos e análises, começou a ser erguida no Polo de Triunfo, no Rio Grande do Sul, a unidade industrial para a produção anual de 200 mil toneladas do produto. (http://www.braskem.com.br/site/portal_braskem/pt/conheca_braskem/desenvolvimento/plastico_verde/plastico_verde.aspx).

A planta de plástico verde consumirá cerca de 462 milhões de litros de etanol/ano, que será adquirido de usinas dos estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná:

o etanol será fornecido mediante contratos já firmados com alguns dos principais produtores nacionais. A relação com esses fornecedores será regida por um Código de Conduta específico que prevê critérios de sustentabilidade, como cumprimento das diretrizes ambientais - especialmente as relacionadas no Protocolo Ambiental do Estado de São Paulo, da legislação trabalhista e da regulamentação que trata da redução de emissão de gases de efeito estufa. Grande parte da matéria-prima chegará por via hidroviária e ferroviária e apenas uma pequena parte circulará por rodovias (BRASKEM, 2010).

A Braskem, alinhada com sua visão 2020 (ver Quadro 22), tem intensificado suas pesquisas no desenvolvimento de outros biopolímeros, especialmente do polipropileno verde, o que tem maior valor no mercado, e também do buteno verde. Para isso, a empresa firmou parceria com o Laboratório Nacional de Biociências (LNBio), em Campinas (SP), para instalação de um laboratório a ser utilizado pela equipe de pesquisadores da empresa na área de biotecnologia.

A Braskem considera a possibilidade de implantar uma nova unidade de eteno verde a partir do interesse demonstrado pelo mercado. Para o presidente da empresa (BRASKEM, 27/09/2010), "os investimentos em biopolímeros confirmam a confiança da Braskem no crescimento do país e no potencial de que ele dispõe para liderar o desenvolvimento de produtos de origem renovável a partir do seu diferencial competitivo".

O polietileno é o tipo de plástico mais utilizado no mundo e, como o polietileno verde da Braskem possui características e propriedades idênticas às do polietileno de origem fóssil, ele possui a mesma versatilidade em suas aplicações. O plástico verde não é, entretanto, impossível de imitar, tanto que a Dow iria fazer uma planta em Minas Gerais, tendo desistido em função da crise mundial de 2008. A tecnologia, porém, é um diferencial:

essa patente é livre. A patente de produzir eteno a partir de álcool existe, é antiga e é de domínio público. O que nós fizemos: investimentos em pesquisa e desenvolvimento para purificar esse eteno, purificação do eteno, e a redução do consumo de energia para tu teres uma viabilidade melhor. Esse foi o investimento que a gente fez. Essa tecnologia é nossa. Essa tecnologia é nossa. Essa ninguém pode usar. Agora tem outros jeitos de fazer a mesma coisa (Gerente de Relações Institucionais).

A empresa julga estar acima do exigido pelas regulamentações ambientais. Isso melhorou sua imagem corporativa aos olhos dos consumidores e do público. Nos processos produtivos, a empresa atende com boa margem as legislações ambientais.

Seus produtos verdes além de proporcionarem benefícios ambientais, não oferecem outros benefícios (benefícios não verdes) que seus concorrentes não conseguem ofertar.

Segundo o Manifesto Braskem:

a Braskem quer ser um exemplo de empresa com estratégia comprometida com uma economia de baixo carbono, reconhecida por ações eficazes na aplicação de soluções que representem impactos reais na redução da intensidade de emissões de carbono por produto e em soluções inovadoras.

A empresa assumiu outros compromissos voluntários, os quais também aparecem no Quadro 24.

Compromisso voluntário	Significado ou importância
Manifesto Braskem “É preciso amadurecer para ser verde”	Em agosto de 2009, a Braskem divulgou manifesto sobre os desafios das mudanças climáticas, abordando as iniciativas da empresa em busca da redução da intensidade de emissão dos gases de efeito estufa e na promoção do desenvolvimento sustentável.
<i>Carbon Disclosure Project (CDP)</i>	A empresa apoia essa iniciativa lançada em 2000 de coletar e publicar as emissões de gases de efeito estufa de 2.500 organizações, em 60 países. Desde 2008, a Braskem reporta suas emissões de gases de efeito estufa para o CDP, cujas informações podem ser consultadas pelo site www.cdp.net .
Declaração Internacional de Produção Mais Limpa	A Braskem foi a primeira empresa brasileira a assinar a declaração, em 20 de março de 2004. A declaração faz parte do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e tem por objetivo disseminar políticas de produção ambientalmente limpa, bem como práticas de produção e consumo mais sustentáveis.
Programa Na Mão Certa	A empresa é signatária, com outras 710 empresas, do Pacto Empresarial Contra Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes nas Rodovias Brasileiras, iniciativa do <i>Childhood</i> Brasil e do Instituto Ethos.
Programa de Tecnologias Limpas	A Braskem aderiu em 2000 ao Programa de Tecnologias Limpas, conduzido em parceria com a Escola Politécnica da Universidade Federal da Bahia, a Federação das Indústrias do Estado da Bahia e o Centro de Recursos Ambientais, contribuindo para o desenvolvimento de ações para aplicação de tecnologias limpas na indústria. Os principais projetos em andamento abordam a conservação e o reuso da água e a otimização de consumo de energia.

Quadro 24 – Compromissos voluntários da Braskem

Fonte: Adaptado de Braskem, 2010.

Dentre os compromissos voluntários, merece destaque o documento Manifesto Braskem (“É preciso amadurecer para ser verde”, www.braskem.com.br). Nele, a empresa divulga sete compromissos públicos relacionados com a redução das mudanças climáticas, que são:

- 1) Continuar a melhorar a intensidade de nossas emissões de gases efeito estufa através do aumento de eficiência energética e da identificação de novas oportunidades tecnológicas;
- 2) Reforçar a contribuição da Braskem para a redução de gases efeito estufa através do uso de matérias-primas renováveis;
- 3) Intensificar o desenvolvimento de mercado para produtos que reduzam as emissões de gases efeito estufa;
- 4) Participar de iniciativas que promovam o conceito de consumo consciente, reforçando o papel da escolha do consumidor como alavancador de mudanças;
- 5) Continuar a publicar nosso inventário de emissões de gases efeito estufa para dar transparência à nossa evolução;
- 6) Apoiar as discussões sobre mudanças climáticas nos fóruns empresariais, especialmente na ABIQUIM, e junto ao governo e à sociedade organizada de modo a influenciarmos e sermos influenciados nessa interação;
- 7) Apoiar as decisões do governo brasileiro que contribuam para o desenvolvimento sustentável, considerando-o soberano sobre nossas iniciativas.

A Braskem conquistou o Prêmio Top Ambiental, outorgado em abril de 2010 pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing de São Paulo, por ser uma das dez empresas com melhores práticas ligadas ao meio ambiente e sustentabilidade em 2009.

Uma indústria integrada na cadeia produtiva tem vantagens competitivas, como escala de produção e eficiência operacional. Contar com uma base diversificada e competitiva de matérias-primas é fundamental nessa indústria. As resinas termoplásticas produzidas pela Braskem têm origem no petróleo (nafta e gás de refinaria), líder mundial na produção de polietileno a partir de matéria-prima renovável.

Em relação ao novo produto da empresa, os benefícios verdes são considerados ainda maiores, conforme o Gerente de Relações Institucionais:

e a outra coisa, quer dizer, já entrando na linha da nova estratégia Braskem, da estratégia Braskem com renováveis, é que nosso produto vai reter CO₂ da atmosfera, porque ele vem da cana-de-açúcar que para seu crescimento, através da fotossíntese, captura o CO₂ da atmosfera, ficando então ali, virando ali, matéria orgânica que depois vai virar termoplástico. Vai virar etanol e depois vai virar

termoplástico. Então aí nós vamos retirar da atmosfera 2,5 toneladas de CO2 por tonelada de polietileno verde.

4.1.6 Análise do caso Braskem

A empresa pertence ao mercado petroquímico, responsável por grandes desastres ambientais na história, e com uma imagem bastante negativa frente a ambientalistas e ao público em geral. Muitas críticas são endereçadas a este setor, em função de utilizar matéria-prima fóssil, não-renovável e, portanto, sujeita a extinção. A Braskem desenvolveu uma alternativa verde a um dos produtos derivados de petróleo, o polietileno. Seu novo produto, chamado de polietileno verde ou, simplesmente, plástico verde inova ao substituir a matéria-prima não-renovável por uma alternativa feita a base de cana-de-açúcar.

As razões apontadas para o uso do *Green Marketing* por parte da Braskem são o risco ambiental, a pressão da sociedade, as necessidades do cliente e a busca de diferenciação.

A Braskem vende o plástico verde para transformadores que usarão o insumo para a sua transformação. Os clientes de seus clientes é que de fato demandam o novo produto e podem ser classificados como o equivalente *business to business* a *true blue greens* e *greenback green*. Em relação aos outros produtos da empresa, todos tem predomínio de clientes *basic browns*, *grouzers* e *sprouts*.

Para atender o objetivo de descrever quais são as estratégias de *Green Marketing* usadas pelas empresas, serão apontados cada um dos seis construtos definidos no Capítulo 3. Em relação ao primeiro construto, considerando apenas o novo produto ou nova unidade de negócio (plástico verde), a variável diferenciabilidade é alta, o que permitiria a estratégia Verde Extremo e Verde Matizado. Como a existência real de segmentos de *Green Marketing* é baixa, a unidade de negócio se configura como Verde Matizado. Isso significa que a empresa realizou investimentos substanciais, tanto financeiros quanto não financeiros, em processos e tecnologia ambientalmente amigáveis. Significa também que ela diferencia-se significativamente de seus concorrentes e ganha vantagens competitivas por sua opção verde. Contrariando, entretanto, o modelo de Ginsberg e Bloom (2004), ela divulga suas características verdes e usa este atributo como benefício principal.

A empresa tenta mover-se para o Verde Extremo, buscando implementar filosofias e valores holísticos, integrando completamente questões ambientais, tendo iniciado internamente (Ecoeficiência, desenvolvimento de tecnologia para novos produtos), seguindo

para o *greening* da cadeia de valor e criando a visão de tornar-se, dentro de dez anos, a maior indústria química baseada em matérias-primas renováveis. Embora pareça ser possível atingi-lo no que se refere à química sustentável, pois a empresa pesquisa, a partir do êxito da tecnologia do polietileno verde, versões de maior valor de mercado e outras aplicações com o propeno verde e o buteno verde, 94% dos negócios da empresa serão com matéria-prima de fonte não renovável. O alcance da posição de Verde Extremo é ainda prejudicado em função da tecnologia atual de plástico verde que não resolve a questão da biodegradabilidade¹³.

O segundo construto envolve as variáveis 8 (foco competitivo) e 9 (vantagem competitiva genérica). A vantagem competitiva genérica obtida pelo plástico verde está baseada na diferenciação e não em custos mais baixos. Seu foco competitivo é em produto e não em processo organizacional. Isso configura a Braskem como a estratégia 3 (*Eco-Branding*) do modelo de Orsato (2006). De fato, o plástico verde é comercializado com a marca “*I’m Green*”, a empresa oferece um produto com orientação ecológica em um nicho de mercado definido. Sua cuidadosa seleção de parceiros para testarem as aplicações e serem os primeiros compradores do produto (empresas como Natura e produtos como Banco Imobiliário Sustentável) aproxima-se das estratégias de *eco-branding* ou alianças estratégicas. Em ambos os casos, há um reforço positivo do posicionamento verde da empresa.

O terceiro construto é o posicionamento por atributos. Como um todo, a empresa privilegia atributos não-verdes (variável 11). Porém, considerando o novo produto, a ênfase é em atributos verdes (variável 10). O movimento da empresa é no sentido de destacar cada vez mais os atributos verdes.

O quarto construto é o posicionamento de marcas verdes em benefícios funcionais ou emocionais. O posicionamento adotado em 2009 é orientado para benefícios emocionais ao usar expressões como “sonhos” e “conquistas”.

O quinto construto é a Matriz de *Green Marketing* de Grant (2007) classifica as empresas em A (Verde), B (Mais Verde) e C (Verdíssima). Embora, como um todo, a Braskem não possa atender a classificação de verde, sua unidade de negócio plástico verde é A (Verde). Isto porque comparativamente a seus concorrentes, ela oferece um produto mais verde do que eles, fazendo a substituição de uma matéria-prima não-renovável por outra

¹³ O Ministério do Meio Ambiente tem realizado campanhas de desincentivo ao uso de sacolas plásticas em supermercados, justamente pelos problemas que o descarte desse material não biodegradável ocasiona. O governo brasileiro não pode, porém, proibir seu uso, pois não existe uma alternativa a propor (CRESPO, 2010).

renovável, modificando, assim, sua cadeia de suprimento. O novo padrão estabelecido focaliza em tornar mais verde a abordagem clássica de marketing que a empresa já utilizava.

Pela estratégia A1 da Matriz de *Green Marketing* de Grant (2007), a empresa estabelece um exemplo, enquadrando ou apontando. A Braskem usa a estratégia A1-Apontar, pois ela destaca ações positivas e específicas tomadas pela empresa, retratando seu esforço em favor do meio ambiente. Apontar o caminho para o mercado, apontar a solução mais verde irá influenciar compradores, usuários finais e também concorrentes, que no caso da Braskem parecem estar dispostos a segui-la.

A estratégia A2 (*eco-labels* ou causa-relacionada), pode-se definir que a Braskem aproxima-se da estratégia *eco-labels*. Por usar uma tecnologia pioneira, inexistem rótulos ambientais que divulguem a origem da matéria-prima utilizada pela Braskem, semelhantes ao FSC usado para certificar o manejo florestal. Sua eco-marca, entretanto, é quase um rótulo ambiental: “*I’m Green*”.

Na estratégia A3, as abordagens podem ser Menos, quando corta características que não adicionam funcionabilidade ao produto, ou Mais, quando acrescenta características que adicionam valor. Como a característica “matéria-prima renovável” confere valor ao produto da Braskem, ela usa a abordagem Mais.

Outro objetivo da presente pesquisa foi investigar como as estratégias de *Green Marketing* usadas pelas empresas influenciam seu *marketing mix*. Para isso foram destacadas as variáveis 19 a 26 (*targeting, ecodesign, posicionamento verde, preço verde, logística verde, desperdício de marketing, promoção verde e alianças verdes*). No caso da Braskem, aspecto considerável são a formação de alianças.

O quinto objetivo foi investigar como as estratégias de *Green Marketing* usadas pelas empresas influenciam sua estratégia empresarial. Para isso foi adotado inicialmente o modelo de Whittington (2002). Por tal modelo, a dimensão resultados pode ser a maximização dos lucros ou plural, ao permitir outras possibilidades. Na Braskem, as dimensões ambiental e social também estão presentes, além da econômica, portanto sua posição é no extremo plural. A dimensão processos reflete se a estratégia é produto de cálculos deliberados ou emerge por acidente, confusão ou inércia. No caso da Braskem, os processos são deliberados. Sendo assim, a perspectiva genérica sobre estratégia para esta empresa é o quadrante sistêmico.

Pelo segundo modelo a investigar a influência na estratégia empresarial, a Braskem é classificada como “abordagem estratégica”, situando uma evolução de uma preocupação periférica e reativa para uma visão estratégica preocupada com a competitividade.

O Quadro 25 resume os resultados da Braskem.

Objetivo/Construto	Resultado Braskem
1 – Razões	Risco ambiental, a pressão da sociedade, as necessidades do cliente e a busca de diferenciação
2 – Segmentação	True blue greens e greenback green no novo produto Basic browns, grousers e sprouts nos demais produtos
3 – Estratégias de Green Marketing	Verde Matizado tentando mover-se para o Verde Extremo Estratégia 3 (Eco-Branding) para o novo produto Ênfase em atributos verdes para o novo produto, ênfase em atributos não-verdes para os demais produtos Orientado para benefícios emocionais Tipo A (Verde) considerando o novo produto (sem classificação para os demais produtos), com estratégias A1 - Apontar, A2 aproxima-se da estratégia eco-labels, e A3 – Mais.
4 – Influência na estratégia empresarial	Sistêmico Estratégico

Quadro 25 – Resumo dos resultados da Braskem

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Caso 2: Gerdau

4.2.1 Caracterização da empresa, produto e benefícios ambientais

A Gerdau S.A. é uma empresa brasileira do setor de siderurgia, com capital negociado em bolsa. É líder na produção de aços longos nas Américas e uma das maiores fornecedoras de aços longos especiais do mundo. Tem sede na Avenida Farrapos, 1811, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, e presença industrial em 14 países (Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, Guatemala, Índia, México, Peru, Republica Dominicana, Uruguai e Venezuela). Sua capacidade instalada é de mais de 25 milhões de toneladas de aço por ano.

A empresa produz aços longos ao carbono, aços especiais, aços planos e peças forjadas e fundidas. Dentro da linha de aços longos ao carbono estão, entre outros, alambrados, arames, parafusos, arames farpados e cerca elétrica. Dentre os aços planos, são produzidos, por exemplo, telhas galvanizadas, arcos para túneis e pontes, bobinas e chapas laminadas. Sua linha de produtos atende os setores da construção civil, indústria, agropecuária, mineração, automotivo e infra-estrutura, tendo comercialização nos cinco continentes. Tais produtos integram, por exemplo, a estrutura de casas, prédios, pontes e

hidrelétricas, fazem parte de torres de transmissão de energia e telefonia ou são matérias-primas de peças de automóvel.

A empresa, hoje com 109 anos de mercado, iniciou como Fábrica de Pregos Pontas de Paris, fundada pelo imigrante alemão João Gerdau e seu filho Hugo Gerdau. No exercício de 2009, teve um faturamento bruto de R\$ 30,1 bilhões. Seu diretor-presidente (CEO) é o senhor André B. Gerdau Johannpeter, enquanto o presidente do Conselho de Administração é o senhor Jorge Gerdau Johannpeter.

Com ações listadas em cinco bolsas de valores (São Paulo, Nova York, Toronto, Madri e Lima), a empresa declara buscar eficiência e crescimento com rentabilidade, sempre comprometida com o desenvolvimento sustentável. O perfil da empresa pode ser visto no Quadro 26.

Razão social	Gerdau S.A.
Fundação	1901
Sede	Porto Alegre
Unidades industriais	Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, Guatemala, Índia, México, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.
Empregados	40.000
Faturamento	R\$ 30,1 bilhões em 2009 (R\$ 47,6 bilhões em 2008)
Entrada no ISE	2006

Quadro 26 – Perfil da Gerdau

Fonte: Adaptado de Gerdau (2010)

Em relação ao meio ambiente, a característica da siderurgia tradicionalmente sempre foi o forte extrativismo de minérios e o uso extensivo de água, necessária para o resfriamento no processo industrial. Nesse sentido, a empresa tomou a atitude de usar preponderantemente matéria-prima de sucata, ostentando atualmente a condição de maior recicladora da América Latina.

Embora a empresa tenha algumas unidades integradas que usam minério de ferro, cerca de 70% da produção mundial da Gerdau é feita a base de sucata. Isso significa anualmente 16 milhões de toneladas de sucata ferrosa. Este índice é muito superior à média mundial que, segundo o entrevistado, é de 40%.

Ao fazer a alta utilização de sucata de ferro como matéria-prima, ao invés da retirada de minério de ferro de minas, sua primeira contribuição, portanto, reside em preservar os recursos naturais disponíveis e limpar o meio ambiente. É importante ressaltar, entretanto, que

a utilização da sucata, principalmente na fabricação de aços longos, é uma prática consagrada há muitos anos e em todo o mundo.

A sucata ferrosa e não-ferrosa é proveniente de materiais que deixam de ser úteis à sociedade, como fogões, geladeiras e carros velhos, e também do aço resultante do processo produtivo das indústrias automotivas, de embalagem, de eletrodomésticos e outras. Recolhida e transportada, ao chegar às usinas, a sucata é classificada e processada.

Para o Gerente de Relações com Investidores, o consumo da sucata ferrosa e não-ferrosa pelas unidades industriais da Gerdau traz os benefícios da redução de emissões de CO₂, da otimização de processos, da diminuição do uso de energia, da obtenção de custos mais competitivos e do aumento da produtividade. Além disso, diminui a necessidade de aterros e estimula a geração de emprego e renda de uma vasta rede de coleta de sucata.

A empresa também poupa significativamente no consumo de água por adotar o conceito de ciclo de água fechado. Segundo o *site* da empresa:

em 2009, 97,3% da água utilizada nos processos industriais foi reaproveitada pelas unidades da Gerdau, o que representa uma referência mundial em proteção dos recursos hídricos no setor siderúrgico. Isso representa 1,7 bilhão de metros cúbicos reutilizados no exercício. Como consequência, apenas 2,7% da água foi captada externamente pelas plantas industriais da Companhia. A pequena quantidade de água não reaproveitada representa principalmente perdas por evaporação.

Agindo dessa forma, a empresa não só diminui a necessidade de entrada do recurso água como material, como também deixa de emitir resíduos líquidos que poderiam comprometer o meio ambiente.

Outra contribuição da empresa com o meio ambiente é a manutenção da biodiversidade, pois a Gerdau mantém cinturões verdes em suas unidades industriais, fruto do modelo de siderúrgicas japonesas, com as quais manteve cooperação técnica intensa nos anos 1970. Assim, hoje em dia, de um total de 19,3 mil hectares de propriedade da empresa, 13,5 mil hectares são de matas nativas preservadas, compostas por reservas legais, áreas de proteção permanente, reserva particular de patrimônio natural, entre outras áreas mantidas voluntariamente.

Além disso, a preocupação com o ar se faz presente. Ao utilizar sucata, são necessários equipamentos que evitem que o pó que sobra do processo produtivo ou, eventualmente, gases, sejam lançados na atmosfera. Então a empresa adota processos de captação de pó e de gases dentro das usinas para exatamente evitar que eles cheguem à atmosfera. O índice de emissão de CO₂ pela Gerdau, em 2009, foi de 582 quilos por tonelada

de aço produzido. Este volume é 70% menor do que a média mundial do setor, segundo o Gerente de Relações com Investidores.

Todo esse esforço rendeu aos produtos de aço da Gerdau para a construção civil no Brasil o reconhecimento com o Selo Ecológico, certificação concedida pelo Instituto Falcão Bauer da Qualidade, fato inédito no País. Este selo foi outorgado aos vergalhões (GG 50, CA-60, CA-25 e vergalhão cortado e dobrado), telas (para concreto, coluna e tubo), treliças e malhas POP. Esta organização, entretanto, não é acreditada pelo Inmetro.

4.2.2 Razões de adoção do Green Marketing

Embora a empresa declare que em alguns momentos a legislação prevaleça, a maior razão apontada como o fator determinante para a adoção do *Green Marketing* é a postura cultural em ser responsável para com a sociedade:

os próprios controladores têm muito isso em mente da responsabilidade social, não só com relação à comunidade que está em volta da usina, porque essa comunidade, ela faz parte do nosso negócio. A maioria dessas comunidades, ela se formou em redor da usina, então você de certa forma se sente responsável por essa comunidade. Porque a grande maioria trabalha na usina, respiram o ar que você, está em redor da usina, então acho que isso é cultural. Então acho que muito mais em cima da responsabilidade social que a companhia tem (Gerente de Relações com Investidores).

4.2.3 Segmentação de mercado

A Gerdau tem 140 mil clientes, integrantes de basicamente três mercados consumidores: construção civil, indústria metal-mecânica e agropecuária. Em termos mundiais, a construção civil representa 50%, a indústria 45% e a agropecuária 5%. A empresa ainda não consegue identificar alguns segmentos de mercado que façam questão de ter o aço reciclado, mas antevê um cenário diferente para o futuro, de acordo com o Gerente de Relações com Investidores:

eu acho que está se formando uma consciência mundial com relação à questão do meio ambiente. Então, por si só, os clientes de construção, eles são mais fragmentados, talvez não criem a consciência ecológica de uma forma tão rápida quanto talvez deveriam ser. Nós contribuimos muito para isso. Nós temos muitas reuniões, temos muitas feiras, onde nós participamos, nós ministramos muitas palestras junto a distribuidores, consumidores de aço, focando essa necessidade de participar de um projeto universal de preservação do meio ambiente. Então a gente tem que trabalhar um pouco isso, porque por si só não vai. Acho que isso é uma cadeia. Quem tem uma consciência maior, quem já está mais integrado a esse

processo, acho que ele é responsável também por disseminar essa idéia de preservação ambiental.

A empresa realiza regularmente pesquisa junto aos consumidores para detectar a atitude dos clientes em relação ao meio ambiente e a seus produtos. Trata-se de uma pesquisa ampla de satisfação do cliente, na qual também é abordada a questão ambiental, investigando, por exemplo, como ele preserva o ambiente, o que ele faz com relação ao meio ambiente, o que sobra do seu produto e o que ele pode fazer com o mesmo. A própria pesquisa é entendida como um processo de educação, já que pouco da sua cultura disseminar como melhorar o uso do seu produto.

Para o Gerente de Relações com Investidores, o mesmo processo educacional é estendido aos fornecedores:

com fornecedores nós também fazemos isso, porque nós temos muitos fornecedores de sucata. E eles recolhem lixo por aí. Como é que eles devem manter, digamos assim, essa sucata guardada de uma forma mais correta. Aí não estamos falando apenas de risco ambiental, mas de risco pessoal, de acidentes, trabalho, esse tipo de coisa. Nós temos muitos fornecedores de ferro gusa que usam carvão vegetal e minério para transformar isso em ferro gusa que é uma matéria-prima que se usa em substituição à sucata, quando falta sucata. E nós temos contratos com eles, que eles têm obrigação de preservar o meio ambiente. Nós não compramos esse tipo de produto de quem desmata ou não tem um projeto de reposição. Então tem que comprovar que o produto dele tem fonte sabida, comprovada, correta, atende bem o meio ambiente, esse tipo de coisa. Que não usem mão-de-obra infantil, esse tipo de coisa. Então está no contrato com o fornecedor.

A empresa considera que varia muito a intensidade com que os consumidores compram produtos verdes em geral. Os pequenos são, em geral, compradores esporádicos, e por isso, compram menos produtos verdes e também não tem uma consciência apurada. Os grandes clientes que já tem essa consciência são clientes frequentes porque constroem obras permanentemente. Entretanto, o Gerente de Relações com Investidores considera que é difícil dimensionar: “nós temos 140 mil clientes. Imagina! Conscientizar esse povo todo não é simples não”.

Na avaliação do entrevistado, o conhecimento e o envolvimento com causas verdes por parte dos clientes apresenta a mesma relação: “Os consumidores de porte maior, as grandes construtoras, como a Odebrecht ou a OAS, já tem todo um programa de preservação de meio ambiente, essa questão já está um pouco no seu DNA”. Por outro lado, os pequenos consumidores, que compram de distribuidores, fazem compras de fim de semana quando compram uma barra de aço ou um saco de cimento. Esses não têm conhecimento e envolvimento com causas verdes.

4.2.4 Estratégias de Green Marketing

Para o Gerente de Relações com Investidores da Gerdau, os aspectos ambientais estão sempre dentro do processo quando se fala em estratégia, pois, para a empresa, a estratégia não é simplesmente crescer, desenvolver novos produtos e ganhar mais dinheiro:

obviamente que isto também está dentro do planejamento estratégico, onde o planejamento estratégico também envolve a questão ambiental. Que se precisa fazer para preservar meio ambiente, que tipo de investimento temos que fazer para preservar meio ambiente, novas exigências governamentais, ONGs que vem, com novas visões de preservação ambiental. Greenpeace, por exemplo. Então essas coisas são trabalhadas dentro do planejamento estratégico. Não é assim um planejamento estratégico pura e simplesmente voltado para novos produtos ou ganhar dinheiro esse tipo de coisa. É também ligada à questão ambiental. Isso, não dá para separar.

Além disso, é importante considerar que a empresa atende a uma série de exigências legais, as quais são benéficas ao meio ambiente, como, por exemplo, a destinação de locais próprios e adequados para guardar os resíduos, a utilização de filtros que evitam que gases sejam lançados na atmosfera e o uso de circuitos fechados de água, os quais reaproveitam o recurso dentro do sistema.

É importante analisar se os produtos de concorrentes são produtos “normais”, ou ainda, como os produtos dos concorrentes diferem da alternativa verde da empresa. Na Gerdau:

quando você pega minério de ferro, você já tem que ter a preocupação de que essa área onde que você está trabalhando e extraíndo minério de ferro, ela tem que ser devolvida depois para a sociedade, com os olhos da responsabilidade social e ambiental. Então muda um pouco o início do processo, mas eu acho que na cadeia a preocupação é a mesma com relação aos resíduos, com relação à emissão de gases. Com relação ao início do processo, numa você está limpando o ambiente de sujeira, que é a sucata, no outro lado você está extraíndo da terra um produto que é matéria-prima, mas ao mesmo tempo você tem a preocupação de depois devolver essa terra em condições iguais ou melhores do que foi (Gerente de Relações com Investidores).

A empresa incorpora o pensamento verde no estágio de produção. Há um processo de manuseio da matéria-prima reciclada. Depois que se produziu aço, existe a escória que é a sujeira da fusão da sucata, a qual é aproveitada por indústrias de cimento para fazer pedras que servem para a construção civil.

Para outros rejeitos inerentes ao processo produtivo, a Gerdau, obedecendo a legislação, dedica áreas para guardá-los, porque tais rejeitos não podem ser jogados no meio ambiente. Há necessidade de um sistema de proteção e de impermeabilização de áreas onde se

colocam esses rejeitos. Tais áreas são fechadas por um período de até mesmo 30 anos. E isto não pode ser feito em qualquer lugar, mas em área própria cuja manutenção é de responsabilidade da siderúrgica. Como observa o Gerente de Relações com Investidores da empresa:

é por isso que uma empresa, se ela dura 10 anos, ou 20 anos, ela entrega para a sociedade, depois, um passivo ambiental muito grande. No nosso caso, como a gente já fez 100 anos e quer fazer mais 100 anos, e assim por diante, nós cuidamos bastante desse processo aí. Para que esses rejeitos do processo industrial e que não podem ser consumidos por outro tipo de indústria, sejam devidamente guardados pelo tempo necessário para que não cause mais efeito ambiental. Não tem contato nem com a terra nem com a água. Com nada. Então é quase como uma panela de pressão, fechadinha.

Na avaliação da Gerdau, todos os concorrentes fazem ações ambientais, em maior ou menor grau, porque existem legislações estaduais ou federal que tratam do assunto, mas a empresa está acima da média, conforme o Gerente de Relações com Investidores: “Eu diria que nós somos talvez um dos mais cuidadosos com relação a isso. (...) alguns ficam no limite da legislação, outros avançam um pouco mais. Eu diria que nós realmente avançamos mais do que a legislação com relação a isso”.

Em relação à utilização dos aspectos verdes de seu produto para atrair consumidores este não é o mais importante no caso da Gerdau, o Gerente de Relações com Investidores da empresa entende que:

acho que é um dos pontos. Acho que não dá para isolar as coisas. Nós sempre buscamos vender o pacote. Essa questão ecológica, novamente qualidade do produto, a questão de agregar valor ao produto, ou seja, serviços, mostrar para o cliente como ele deve usar corretamente o produto porque não é ecológico, mas é social: acidente de trabalho, enfim esse tipo de coisa. Então a preocupação sempre é no todo. E essa parte de ambiental obviamente está dentro desse pacote.

A Gerdau, entretanto, vale-se muito pouco dos aspectos verdes da empresa e do produto na sua comunicação. É, portanto, algo que está começando lentamente. Em nível de mídia, a Gerdau não se vende como uma empresa verde, amiga do meio ambiente, mas isso acontece nas comunidades onde ela tem operações. Ela tem a iniciativa de realizar palestras em escolas abordando qualidade, preservação de meio ambiente, e a relação da empresa com o meio ambiente. Além disso, as palestras também incentivam as famílias a cuidarem e preservar o meio ambiente em seu entorno, por exemplo, limpando caixas d'água uma vez por ano e não deixando água parada no quintal. A empresa atua muito no que se constitui um trabalho comunitário.

Algumas empresas desejam ser percebidas como empresas verdes. Outras preferem evitar a imagem verde, mesmo que façam melhorias ambientais em seus produtos e processos produtivos. No caso da Gerdau, ela considera-se no meio termo em relação a ser percebida ou não pelos consumidores como uma empresa verde. Entretanto, a empresa caminha para um processo onde quer se mostrar mais como empresa amiga do verde. Esse processo, possivelmente, levará cinco ou dez anos, de acordo com o Gerente de Relações com Investidores.

A Gerdau trabalha com ou ajuda algumas organizações não-governamentais, entre as quais ONGs ambientais. Em todos os estados brasileiros, desenvolve trabalho junto a essas organizações e aos próprios governos estaduais. Em Minas Gerais, a empresa mantém um laboratório de preservação ambiental, o qual recebe estudantes de escolas para aprenderem:

e aí nas escolas você atinge as crianças que levam essa educação para casa. Elas vão chegar em casa e vão dizer para os pais: “ah, não pode deixar não sei o que lá. Isso aqui não pode derrubar aquela planta porque isso ajuda a gente a respirar melhor” (Gerente de Relações com Investidores).

Sobre a utilização na comunicação de benefícios funcionais ou benefícios emocionais, ambos são utilizados. Na verdade a empresa não faz muita propaganda, mas o tema é abordado em balanço social, relatório anual e em eventos voltados para consumidores do produto e para o mercado de capitais:

então tem reuniões com investidores, onde é que nós sempre abordamos essa questão de investimento em meio ambiente, em preservação ambiental de maneira geral, ou social e ambiental, trabalhamos muito isso sim. Mas, muito mais nos públicos onde nos estamos trabalhando em função não de interesse da companhia mas digamos dos públicos que a empresa trabalha que são os acionistas, investidores, clientes, fornecedores, interno, as pessoas. É feito muito nesses ambientes. Porque nosso produto não é um produto de mídia. (...) É muito mais de trabalhar com o cliente, como ele deve usar o nosso produto da melhor maneira, para evitar desperdício, para evitar agressões ao meio ambiente, esse tipo de coisa. Esse ambiente nós trabalhamos muito (Gerente de Relações com Investidores).

A utilização da sucata, entretanto, não significou, segundo o Gerente de Relações com Investidores, nem economia de custo, nem a possibilidade de cobrança de um preço *premium*. Isto porque o aço que é feito num processo, tem uma maior utilização para determinados fins, e o feito no outro processo tem outro tipo de utilização de qualidade do produto em função da matéria-prima. Então com o uso de minério de ferro, consegue-se fazer um aço com qualidade melhor. Usando a sucata, obtém-se um aço com qualidade diferente:

só que esse aço que é feito com qualidade diferente, que é a sucata, ele tem um uso específico que não requer composição química ou qualidade diferente daquela que se produz. Só para dar um exemplo: o vergalhão, que é um produto feito para

colocar em concreto. Esse produto, ele sai do processo feito com sucata. Seria um desperdício eu usar o aço feito de minério de ferro para esse tipo de produto, porque as qualidades técnicas necessárias para a construção civil não requer um aço da qualidade que se faz com minério. Numa média de preço a empresa ganha. Mas não porque isso lhe trouxe uma vantagem de melhorar o preço desse outro lado. São preços diferentes porque são produtos diferentes (Gerente de Relações com Investidores).

4.2.5 Influência no planejamento estratégico

O desenvolvimento sustentável aparece na missão da empresa. Entretanto, não figura atualmente nem na visão, nem nos valores, onde prevalecem o enfoque econômico e a preocupação com *stakeholders* (clientes, trabalhadores, acionistas), conforme pode ser visto no Quadro 27.

Visão, missão e valores da Gerdau	
Visão	Ser uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor.
Missão	O Grupo Gerdau é uma empresa com foco em siderurgia que busca satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade.
Valores	Cliente satisfeito Segurança total no ambiente de trabalho Pessoas comprometidas e realizadas Qualidade em tudo que faz Empreendedorismo responsável Integridade Crescimento e rentabilidade

Quadro 27 – Visão, missão e valores da Gerdau

Fonte: Adaptado de Gerdau (2010)

A empresa considera que, de um modo geral, as iniciativas verdes não levaram à redução de custo. Segundo o Gerente de Relações com Investidores:

os investimentos que se faz no nosso negócio sempre adicionam custo, mas é uma coisa... porque você tem que investir em equipamentos, tem que investir em áreas externas, tem que investir em coisas que sejam apropriadas para guardar resíduos, enfim, esse tipo de coisa. Então isso é investimento. Não estou falando em despesa, estou falando em investimento. Acho que isso, é realmente o investimento que a empresa tem que fazer. Então de uma forma ou outra, você está gastando mais para ser amigo do verde. Mas eu acho que isso é uma coisa que a empresa nunca se arrependeu. Cada vez que a gente fala internamente em investimentos, essa questão meio ambiente, a gente sempre leva em consideração. Ou sempre alguém fala: “Nós não podemos esquecer, se a gente quiser avançar por esse lado aqui, nós temos que olhar também a questão ambiental, como é que a gente preserva lá o meio ambiente ou esse tipo de coisa.” Então acho que, no nosso caso, você não consegue embutir,

digamos, uma redução de custos os investimentos em meio ambiente. Pelo contrário. Eles agregam valor no custo do produto. Então não tem jeito disso. Mas acho que a companhia, ela não tem a preocupação em “puxa, isso é custo”. Não, muito pelo contrário: “acho que isso é investimento”.

Seus produtos e processos produtivos são fáceis de imitar, porque o processo siderúrgico é igual no mundo. Quando a Gerdau adquire determinados equipamentos, por exemplo, da empresa italiana Linhele, os seus concorrentes do mundo inteiro podem fazer o mesmo. Ninguém no setor produz a sua própria tecnologia: elas estão à disposição para serem compradas:

nós não precisamos desenvolver tecnologia, nós compramos tecnologia pronta. E aí vem o diferencial com relação a amigo do verde. Você talvez não precisasse fazer tudo que você faz. Mas aí é uma questão de cultura da empresa em preservar o meio ambiente (Gerente de Relações com Investidores).

Os investimentos ambientais melhoraram sua imagem corporativa aos olhos dos consumidores e de outros *stakeholders*:

acho que melhora a imagem corporativa. Não tenho a menor dúvida. Os órgãos ambientais, claro que eles batem palma se a empresa está correta, está fazendo tudo que tem que fazer, faz mais do que a legislação. Mas da parte dos órgãos de regulação de meio ambiente, feito o mínimo exigido está bom. Daí para frente, para eles tanto faz, se a empresa quiser fazer, ela faz. A imagem institucional perante os diversos públicos que são investidores, acionistas, clientes, fornecedores, os próprios colaboradores, não tenho a menor dúvida que isso repercute positivamente (Gerente de Relações com Investidores).

A Gerdau considera que faz, com certeza, acima do que exige a lei. Uma iniciativa importante da Gerdau é a educação ambiental para seu público interno e para as comunidades em que atua, mostrando números expressivos de participações e horas de capacitação, conforme expresso em seu *site*:

para incentivar o comprometimento dos colaboradores com o meio ambiente, a Gerdau investe em diversos programas de educação ambiental. Só no último ano [2009], foram mais de 46,7 mil participações e 93 mil horas de capacitação, entre campanhas de conscientização, palestras e cursos específicos. A companhia também ajuda a ampliar a consciência ambiental das comunidades em que atua. Através do Instituto Gerdau, desenvolve projetos que incentivam uma relação sustentável com o meio ambiente.

Para o Gerente e Relações com Investidores:

you não precisaria fazer tudo que está fazendo, mas aí é, digamos, cultural. A instituição quer fazer, quer ser melhor. Quer preservar meio ambiente. Quer ser amiga do verde. Quer educar pessoas para seguir esses passos (Gerente de Relações com Investidores).

Seus produtos verdes além de proporcionarem benefícios ambientais, não oferecem outros benefícios (benefícios não verdes) que seus concorrentes não conseguem ofertar. Não há diferenciação em relação ao verde. Ela não é percebida pelo cliente.

4.2.6 Análise do caso Gerdau

A empresa pertence ao setor metalúrgico e está presente no mercado há mais de 100 anos. Os principais benefícios ambientais decorrentes de suas decisões estratégicas e políticas de empresa são a preservação dos recursos naturais (minério de ferro) por sua menor extração já que utiliza a reciclagem de metais não-ferrosos para prover 70% da matéria-prima necessária, além de dar nova utilização e valor comercial à sucata. Outros ganhos ambientais, como economia de água e de energia, decorrem da Ecoeficiência, e a manutenção da biodiversidade e preocupação com o ar.

Dessa forma pode-se inferir que a empresa incorpora ao seu planejamento estratégico a preocupação com o meio ambiente, notadamente matéria-prima, água, energia, ar e biodiversidade. A empresa torna verdes produtos existentes, adotando selos ambientais, além dos selos de qualidade (como ISO 9000), e conduziu mudanças em seu processo produtivo que resultam em ganhos ambientais, mesmo quando não significasse redução de custos.

A caracterização de muitos de seus produtos como verdes deve-se, justamente, à utilização de matérias-primas recicladas e do menor consumo de recursos em sua produção. Embora largamente utilizada na empresa, a reciclagem não pode ser aplicada a todos os produtos. Por exemplo, o aço para a indústria automobilística precisa ser produzido com matéria-prima virgem, no caso, o minério de ferro extraído de jazidas próprias ou comprado.

A principal razão apontada pela empresa para adotar o *Green Marketing* é a responsabilidade social (variável 2). Este motivador é coerente com toda sua história de sempre procurar estar à frente de tendências e *know-how* empresarial, de ser avessa às pressões governamentais e de atuar como líder em questões cruciais, entendendo o grande papel que a sociedade organizada e a empresa dentre dela. Sua atuação foi decisiva no desenvolvimento da filosofia de TQM no Brasil, em questões de voluntariado (Parceiros

Voluntários) e em incentivo ao desenvolvimento do espírito empreendedor (*Junior Achievement*) e entendimento intercultural e intercâmbio de jovens universitários (AIESEC)¹⁴.

Com uma carteira de 140 mil clientes pelo mundo, pouquíssimos deles e dos consumidores finais podem ser classificados como *true blue greens* ou *greenback greens*. Nestas categorias, podem ser alocados grandes construtoras, as quais incorporam a sustentabilidade em suas preocupações. Assim, a maioria dos clientes são *grouzers* e *basic browns*. A Gerdau tenta, entretanto, educar seus consumidores sobre questões ambientais de diversas formas, como feiras, palestras e trabalho de campo, já que seus vendedores na grande maioria são engenheiros, e acredita que está se formando uma consciência mundial com relação ao meio ambiente. Por isso, entende a importância do seu exemplo e o papel fundamental que desempenha na cadeia de valor, acreditando que quem tem uma consciência ambiental maior é responsável por disseminar a ideia de preservação ambiental. A Gerdau aposta que a próxima geração de brasileiros será consciente dos valores ambientais.

O primeiro dos seis construtos definidos no Capítulo 3 relativo ao objetivo de descrever quais são as estratégias de *Green Marketing* usadas pelas empresas é o construto de Ginsberg e Bloom (2004). Por ser difícil de enxergar no produto (cercas, vergões e outros) a característica verde, a diferenciabilidade (variável 6) da Gerdau é baixa. A existência real de segmentos verdes (variável 7) também é baixa. Isso leva a empresa a situar-se no Verde Escasso. Dadas as características do mercado siderúrgico, essa classificação é coerente, pois ela permite a redução de custos e melhoria da eficiência por meio de atividades pró-ambientais. Sua vantagem competitiva é, portanto, de baixo custo, sendo que os ganhos não provêm de segmentos verdes de mercado. A empresa, além disso, encontra soluções preventivas a longo prazo.

No segundo construto, Estratégias Competitivas Ambientais Genéricas de Orsato (2006), as variáveis analisadas são o foco competitivo (variável 8) e vantagem competitiva (variável 9). De acordo com os dados empíricos, o foco competitivo da Gerdau é em processos organizacionais e sua vantagem competitiva é em custos mais baixos, o que sugere a prática da Estratégia 1 (Ecoeficiência). Essa estratégia é perseguida por empresas que querem redução de custos e diminuição do impacto ambiental do processo produtivo. Como é

¹⁴ A Gerdau tem o pioneirismo em receber no Brasil o primeiro intercambista da AIESEC em 1970. Atualmente financia, por meio do Instituto Gerdau, o projeto EduAction da AIESEC no Brasil, no qual 26 jovens estrangeiros trabalham temas como responsabilidade social e corporativa, diversidade cultural, empreendedorismo e sustentabilidade com jovens em Porto Alegre, Recife, São José dos Campos e Sorocaba.

o caso da Gerdau, tal estratégia promove produtividade de recursos por meio de aumento no rendimento dos processos, melhor utilização dos recursos e economia de materiais.

Entretanto, a empresa também pode ser classificada na Estratégia 2 (*Beyond Compliance Leadership*), pois a Gerdau investe em certificações e selos (como ISO 9000, ISO 14000 e Selo Ecológico do Instituto Falcão Bauer de Qualidade), faz melhorias ambientais não lucrativas e acima do que a lei exige, como a preservação de grandes áreas verdes ao redor das usinas siderúrgicas, e divulga seus esforços em anúncios publicitários. Assim, almeja que seus clientes saibam de seus esforços ambientais.

Em relação ao terceiro construto, a Gerdau tem um posicionamento por atributos não-verdes (variável 11). Em relação ao quarto construto, a ênfase é em benefícios funcionais.

Quanto ao quinto construto, a Gerdau é uma empresa do tipo A (Verde). Na abordagem A1, a empresa adota Apontar. Na abordagem A2, a empresa utiliza tanto *eco-labels* (ISSO 14001, Selo Falcão Bauer), quanto apoio a causa (Instituto Gerdau, parques). Na abordagem A3, verifica-se a estratégia Menos.

Analisando a empresa em respeito ao modelo de Whittington (2002), escolhido para o quinto objetivo da pesquisa, a Gerdau situa-se como plural na dimensão resultados e em deliberados na dimensão processos. Assim, a abordagem sistêmica é onde se classifica essa empresa.

Pelo modelo de Barbieri (2007), a Gerdau também se vale da “abordagem estratégica”, em relação a todas as variáveis do modelo: à preocupação básica, à postura típica, às ações típicas, à percepção dos empresários e administradores, ao envolvimento da alta administração e às áreas envolvidas

O Quadro 28 resume os resultados da Gerdau.

Objetivo/Construto	Resultado Gerdau
1 – Razões	Responsabilidade Social
2 – Segmentação	Maioria de <i>grouzers</i> e <i>basic browns</i>
3 – Estratégias de Green Marketing	Verde Escasso Estratégia 1 (Ecoeficiência) e Estratégia 2 (Beyond Compliance Leadership) Atributos não-verdes Benefícios funcionais Tipo A (Verde) A1 Apontar A2 <i>eco-labels</i> e apoio a causa A3 Menos
4 – Influência na estratégia empresarial	Sistêmico Estratégico

Quadro 28 – Resumo dos resultados da Gerdau

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Caso 3: Itaú Unibanco

4.3.1 Caracterização da empresa, produto e benefícios ambientais

A terceira empresa estudada foi o Itaú Unibanco Holding S.A. Atualmente presidido pelo senhor Roberto Setubal, tem o senhor Pedro Moreira Salles como presidente do Conselho de Administração. A origem do Banco Itaú vem da constituição do Banco Central de Crédito S.A., cuja fundação data de 30 de dezembro de 1943, por iniciativa do advogado e empresário Alfredo Egydio de Souza Aranha. A primeira diretoria foi composta por seu fundador e pelos senhores Aloysio Ramalho Foz e José Osório de Oliveira Azevedo.

Em 1952, o banco mudou de nome para Banco Federal de Crédito e, em 1973, passou a se chamar Banco Itaú. Em 1961, incorporou o Banco Paulista de Comércio. Também adquiriu o Banco Banerj (Banco do Estado do Rio de Janeiro) em 1997, Bemge (Banco do Estado de Minas Gerais) em 1998, o Banestado (Banco do Estado do Paraná) em 2000 e o BEG (Banco do Estado de Goiás) em 2001. Com relação a competidores estrangeiros, a empresa comprou o argentino Banco *Del Buen Ayre* em 1998 e adquiriu 96% do Banco BBA-*Creditanstalt* em 2002. Também adquiriu as atividades brasileiras de *private banking* do britânico *Lloyds TSB* em 2001, do canadense Banco Brascan em 2002 e do norte-americano *BankBoston* em 2006.

Em novembro de 2008, foi anunciada a fusão do Banco Itaú com o Banco Unibanco, cuja associação visou à unificação das operações financeiras dos dois bancos, e formou o maior conglomerado financeiro privado do Hemisfério Sul. Seu valor de mercado o posiciona entre os 20 maiores do mundo, com capacidade de competir no cenário internacional com os grandes bancos mundiais.

Possui agências e escritórios em três continentes, América, Europa e Ásia, num total de 12 países. Sua presença maior é no Brasil e na América do Latina. Na América Latina a rede conta com 188 agências, sendo 81 na Argentina, 70 no Chile, 19 no Paraguai e 18 no Uruguai. No Brasil, são 4.900 agências e postos de atendimento bancário, 30 mil caixas eletrônicos, presença em 1.100 municípios e atendimento a 40 milhões de clientes. O número de colaboradores chega a 102 mil pessoas (ver Quadro 29).

Razão social	Itaú Unibanco Holding S.A.
Fundação	30/12/1943
Sede	São Paulo
Unidades	4.900 agências e postos de atendimento bancário, 30 mil caixas eletrônicos, presente em 1.100 municípios brasileiros, atende 40 milhões de clientes.
Empregados	102 mil
Entrada no ISE	2005

Quadro 29 – Perfil do Itaú Unibanco

Fonte: Adaptado de Relatório 2009 em Revista

Vários prêmios foram recebidos pela empresa em 2009, tais como: Melhor Banco Brasileiro (revistas *Latin Finance*, *Euromoney* e *Global Finance*), Empresa mais admirada do Brasil no setor bancário (revista *Carta Capital*), uma das melhores empresas para trabalhar no país, Banco mais Sustentável do Ano em mercados emergentes (jornal *Financial Times* e *International Finance Corporation*), Banco do Ano (revista *The Banker*) e uma das 20 Empresas-modelo (Guia Exame de Sustentabilidade).

Além de ser o maior banco privado do Brasil, a marca Itaú é a mais valiosa do país, com o valor estimado em R\$ 20,651 bilhões. Caso atuasse em todos os continentes, esse valor colocaria a marca entre as 32 mais valiosas do mundo.¹⁵

Seus produtos e serviços incluem, entre outros, empréstimos, investimentos, contas correntes, poupança, serviços de cobrança, crédito imobiliário, negócios de *underwriting*, custódia, corretagem de valores mobiliários, cartões de crédito, consórcios, seguros, capitalização e previdência privada, financiamento de veículos, operações de financiamentos para não-correntistas das classes econômicas "C" e "D", serviços de câmbio e recolhimento de tributos e impostos.

Tendo por visão “ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação de clientes”, o Itaú Unibanco criou produtos orientados para a sustentabilidade como fundos de investimentos e cartões de crédito. Dois dos produtos socioambientais que contribuem para projetos sustentáveis são o Fundo Itaú de Excelência Social e o Fundo Itaú Índice de Carbono, sendo este o primeiro fundo brasileiro vinculado a um índice de créditos de carbono.

Critérios socioambientais e mudanças climáticas estão entre as oportunidades e desafios identificados no Relatório Anual de Sustentabilidade 2009 da instituição. Em relação aos critérios socioambientais, o documento afirma: “nossos principais impactos são indiretos,

¹⁵ Por trás das estratégias de marketing do Itaú. <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/estrategias-marketing-itaui-590488>

portanto, queremos ampliar e melhorar nossas análises de risco socioambiental, para evitar o financiamento de empreendimentos de alto risco”. Já quanto às mudanças climáticas, seu entendimento é de que “buscamos reduzir e mitigar nossos impactos diretos e indiretos, promovendo o engajamento dos públicos de relacionamento e melhorando processos de gestão” (ITAÚ UNIBANCO, 2009, p. 18).

Uma iniciativa do banco nesse sentido é o chamado Comitê TI Verde, o qual reúne representantes das oito diretorias de Tecnologia da Informação da instituição. A partir dele, foi implantado um modelo único e centralizado de reciclagem de equipamentos eletrônicos obsoletos, como computadores, impressoras e servidores. O descarte sustentável de lixo eletrônico chegou a 118 toneladas em 2009. Conforme Exame (2010):

com ações como virtualização de servidores e a substituição de monitores de tubo por LCD, o banco economizou, somente em 2009, mais de 1.900 megawatt/hora e deixou de emitir 92 toneladas de gás carbônico (CO₂). É como deixar de desmatar 583 árvores. Financeiramente, os números representam economia de 590 mil reais. (EXAME, 30/06/2010).¹⁶

Entretanto, mais do que esforços de economia em equipamentos e instalações físicas, o Itaú Unibanco entende a sustentabilidade como um vírus que permeia toda a instituição e atinge seus produtos e o poder de transformação que ele pode gerar:

mais do que realizar ações pontuais e isoladas, ser sustentável é incorporar as boas práticas à gestão da empresa, zelando constantemente para que cada negócio siga critérios que busquem o equilíbrio entre o retorno financeiro e a geração de valor social e ambiental (ITAÚ UNIBANCO, 2009, p. 15).

Segundo a profissional entrevistada na empresa, a parte de administração de prédios e instalações e de gestão de consumo de energia representa um diferencial, mas não tanto. Para ela, esses não são os principais processos:

os principais processos, onde essa variável ambiental deve estar inserida, e está inserida, são processos do negócio. Então processos de concessão de crédito considera aspecto ambiental. Processo de abertura de conta, o processo de seguro, o processo de investimento. É aí que a gente consegue ter essa capacidade de participar de forma mais ativa desse novo mercado. Se ficar só no processo de *back-office* não vai funcionar. E aí eu acho que existe também com diferentes níveis de evolução. Existe uma sinalização da concorrência de que esses assuntos são importantes, especialmente no financiamento. Agora isso não quer dizer que esses produtos, que não haja produtos vinculados ao tema. A gente tem produtos financeiros. Então produto de investimento, produto de crédito para a empresa.

Na visão do Itaú Unibanco, as instituições financeiras estão sendo vistas e estão se colocando como um ator que está inserido nas diversas cadeias produtivas do mercado, da

¹⁶ Itaú Unibanco já colhe bons frutos de TI Verde, EXAME, 30/06/2010.

economia. E por essa inserção, a empresa tem a capacidade de indução, estímulo ou desestímulo a algumas práticas sociais e ambientais por meio da concessão de financiamento e de investimentos que consideram esses aspectos.

4.3.2 Razões de adoção do Green Marketing

O meio ambiente sempre foi considerado pelo Itaú Unibanco, mas o ano de 1999 é apontado pela Gerente de Sustentabilidade como um divisor de águas dentro da empresa:

... [o meio ambiente] ele sempre foi considerado, mas eu diria que o momento em que a gente começa a vê-lo como uma variável do negócio é a partir do momento que a gente entrou no *Dow Jones Sustainability Index*, em 99. (...) A participação no índice nos fez perceber o quanto que as questões sociais e ambientais compõem a estratégia de negócio. E geram percepção de valor agregado para acionista, públicos que está nos analisando.

A principal razão para a adoção do *Green Marketing* é a percepção do público e da sociedade, o que inclui acionistas, clientes e colaboradores, segundo a Gerente de Sustentabilidade:

o conceito do que é uma empresa bem-sucedida tem mudado fortemente. Ela não é mais aquela empresa que tem lucro a qualquer custo, mas ela é aquela empresa que tem lucro de uma forma mais sustentável, mais coerente, mais responsável. Eu diria que tem uma questão de ser uma obrigação moral, de ser socialmente responsável. Esta é uma empresa de origem familiar, então por isso tem um vínculo muito forte dos acionistas com a empresa. (...) mas eu diria que a inserção da variável socioambiental na definição de risco e oportunidade para as atividades financeiras pode gerar sim redução de custo ou pode gerar aumento de resultado por uma oportunidade identificada (Gerente de Sustentabilidade).

4.3.3 Segmentação de mercado

O Itaú Unibanco adotou há mais de duas décadas a estratégia de segmentação, o que lhe permite dispor de estruturas, produtos e serviços desenvolvidos para atender às necessidades específicas de diferentes perfis de clientes, como pessoas físicas, micro, pequenas e médias empresas, poder público, investidores institucionais, pessoas físicas de alta renda e clientes com elevado patrimônio financeiro.

Os segmentos são divididos pela condição legal (pessoas físicas e pessoas jurídicas) e por renda, patrimônio ou porte. Assim, os segmentos pessoa física são: Itaú (banco de varejo),

Itaú Uniclass (pessoas físicas com renda mensal entre R\$ 4.000,00 e R\$ 7.000,00), Itaú *Personnalité* (pessoas físicas com renda mensal superior a R\$ 7.000,00) e Itaú *Private Bank* (pessoas físicas com patrimônio superior a dois milhões de reais).

Os segmentos pessoa jurídica são: Itaú Negócios (empresas individuais faturamento anual de até 500 mil reais), Itaú Empresas (pequenas e médias empresas com faturamento entre 500 mil e 150 milhões de reais), Poder Público (órgãos públicos federais, estaduais e municipais, envolvendo, por exemplo, folha de pagamento), Itaú Clientes Institucionais (grandes empresas), e Itaú BBA (banco de atacado voltado a grandes empresas com faturamento anual é superior a 150 milhões de reais e com subsidiárias no exterior).

Para a entrevistada, é difícil identificar as visões de seus consumidores do Itaú Unibanco a respeito de *Green Marketing* e quão importante é o verde para eles. Isto porque a empresa trabalha com um público amplo. A resposta vai variar muito do perfil socioeconômico, da localidade, do acesso à informação, de diversas características que esse consumidor tenha.

Para a empresa, a sustentabilidade não é, possivelmente, um motivador para todos os clientes e o peso que a sustentabilidade tem na escolha muda bastante de um público para outro. Assim, a empresa encontra dificuldade em identificar segmentos verdes:

tudo depende da forma como você conversa com o segmento. Para você fazer uma campanha para um público de baixa renda, a linguagem é muito diferente para um público de maior renda ou para uma empresa. Que a questão é relevante, cada vez mais eu tenho certeza que é. Agora, tem o desafio de conseguir falar a linguagem do seu público e o desafio de conseguir levar, concretizar essa proposta para aquele público. Para alguns públicos específicos, a gente tem percebido que há um interesse. Assim, por exemplo, o sucesso dos fundos de investimento deve-se à percepção de que o público, os clientes de alta renda estão com maior “apetite” para essa questão de sustentabilidade (Gerente de Sustentabilidade).

O conhecimento e o envolvimento com causas verdes e a intensidade de compras de produtos verde é muito variável, dentro do conjunto de clientes do banco. Segundo a Gerente de Sustentabilidade, “depende muito de cada um, do contexto de cada um, de cada grupo de consumidores”.

Dadas as respostas da entrevistada, depende-se que a empresa não realiza pesquisa que identifique seus clientes por critérios ambientais.

O Itaú Unibanco desenvolve atualmente um grande esforço em educar seus consumidores sobre questões ambientais, desde ações com os clientes do varejo até programas como o uso consciente do dinheiro. Nestes programas, são abordados não só dinheiro, mas também consumo, desperdício e energia. No site da empresa, são

disponibilizados tais como: “Uso consciente do dinheiro”, “Saindo do vermelho” e “Falando de dinheiro com seus filhos”. Nas agências cartazes focam os atributos da campanha de sustentabilidade.

A empresa lançou recentemente seu novo site de sustentabilidade: <http://ww2.itau.com.br/sustentabilidade/>, no qual procura ainda mais incentivar o desenvolvimento da sustentabilidade no dia a dia de seus diversos *stakeholders*.

O banco também procura comunicar-se com pequenas e médias empresas, promovendo eventos em algumas capitais do país, quando leva a questão de sustentabilidade para dentro do seu dia-a-dia, para a gestão do negócio. Os empresários são informados sobre como eles podem usar isso como estratégia para a melhor gestão da sua própria empresa.

4.3.4 Estratégias de *Green Marketing*

A Gerente de Sustentabilidade entende que a sustentabilidade é uma variável que está crescentemente influenciando a estratégia. Para a entrevistada, “hoje eu acho que uma das principais questões é o quanto a gente consegue mapear e mitigar riscos ambientais ligados ao negócio de banco, especialmente financiamento, seguro, investimento”.

O Itaú Unibanco realizou diversos investimentos para tornar verde a empresa e seus produtos, classificados como investimentos em tecnologia e infra-estrutura, em processo e em capacitação. Os investimentos verdes em infra-estrutura substituíram louças e metais sanitários por modelos economizadores de água, trocaram iluminação, implantaram coleta seletiva, e melhoraram o ambiente em torno dos grandes centros, pois a empresa conserva praças e parques. Segundo a respondente da empresa, “o banco é basicamente feito de pessoas que tem que ter capacidade de analisar as informações que tem na mão. Então nos últimos anos muitas pessoas foram fortemente capacitadas para considerar a variável ambiental nos negócios do banco.”

Grande parte da energia que é consumida pelos prédios administrativos do banco, em São Paulo, vem da Usina Termoelétrica Bandeirantes, pertencente ao próprio grupo, que produz energia através da queima de biogás. A usina era um aterro sanitário (Aterro Sanitário Bandeirantes). Na época o poder público pensou em transformá-lo em uma fonte de energia e o banco propôs usar a energia gerada para o consumo de seus prédios. Em operação desde

2003, esta usina é considerada a maior do mundo. O projeto foi implantado por meio de uma parceria técnica entre a Biogás Energia Ambiental e a Prefeitura de São Paulo.

O Itaú Unibanco também possui coleta seletiva em seus pólos administrativos. Os resíduos são comercializados e o valor com a venda desses resíduos revertido para os projetos da Fundação Itaú Social.

Em relação ao *marketing mix*, quando da abertura de uma conta, a empresa verifica, por exemplo, questões de licenciamento, de multas ambientais, ou de infrações ambientais, ou de estar envolvido com propina, corrupção, lavagem de dinheiro, se está ligado a cadeia de trabalho escravo ou não, se está ligado a algum processo de corrupção. Extrapola bastante a questão ambiental. Ele é um olhar muito mais amplo.

Em relação à incorporação do pensamento verde no estágio de produção e/ou no desenvolvimento de novos produtos, o Itaú Unibanco de forma sistêmica ainda não o faz. Mas em alguns nichos específicos, sim. Para a Gerente de Sustentabilidade:

os produtos já começam a considerar isso como uma variável da sua composição. Então revendo: “Vamos lançar um produto de conta corrente”. Nesse produto, dá para gente eliminar o uso de papel? Dá para a gente estimular consciência no cliente? Dá para a gente pensar em... Esse produto pode ser direcionado para financiar melhorias de processos ambientais nas empresas? Começa, sim, a fazer parte da decisão de criação de produto, mas não é para todos os setores, nem para todos os segmentos, não.

Em relação a se os aspectos verdes de seus produtos são algo usado para atrair consumidores e se os aspectos verdes da empresa ou de seu produto são usados na propaganda, a estratégia do Itaú Unibanco depende muito do produto. Quando se trata de um produto desenhado para ser um produto de sustentabilidade, a resposta é sim. Porém, segundo a Gerente de Sustentabilidade, “com todo cuidado de não fazer *greenwashing*. Todo cuidado de que realmente é um produto diferenciado, que realmente é um produto que tem um valor agregado para essa questão. A gente não vai pegar um produto normal, dar um tapinha nele e falar que ele é sustentável”.

Sobre a ênfase ou não em comunicar o atributo sustentabilidade, a empresa opta por uma estratégia de *low profile*:

recentemente a gente fez uma revisão do posicionamento da marca. Sustentabilidade é um dos atributos da marca Itaú. Mas nós não somos uma empresa que quer ter a questão da sustentabilidade como principal atributo da marca. E não é porque a gente não acredita no tema, mas a gente entende que é uma composição de atributos, dos quais sustentabilidade tem sua importância, que vai compor uma marca forte, do setor financeiro, valiosa. A gente fala sim de sustentabilidade, mas não de uma forma tão explícita e tão evidente. E com muito cuidado, mas muito cuidado, cuidado excessivo de não falar o que não tem (Gerente de Sustentabilidade).

O Itaú Unibanco trabalha com organizações ambientais, entre as quais o Instituto Aqualung, do Rio de Janeiro, e o Greenpeace, com as mantém cartões de crédito com suas marcas. A empresa trabalha bastante na linha de buscar usar a sua *expertise* de produtos e serviços financeiros para gerar recursos para causas ambientais e sociais que a sociedade identifique como relevante. O banco está ampliando as parcerias atualmente.

Mas a idéia é sempre isso: estar muito próximo de um produto, de um serviço, de um cartão, de um fundo, que a gente possa utilizar. Não é uma relação de banco com a instituição e acabou. A gente busca envolver o cliente nessa relação através da relação que o banco tem o cliente, e do que o cliente tem com a causa (Gerente de Sustentabilidade).

Existe uma ação com o cartão de crédito, onde o cliente pode resgatar os seus pontos gerados pelo uso do cartão e transformá-los em doação para instituições ambientais e sociais. O banco também possui fundos de investimentos que revertem recursos para questões ambientais como é o caso do Fundo Ecomudança.

Na sua comunicação, a empresa dá maior ênfase aos benefícios emocionais, pois, conforme a Gerente de Sustentabilidade, “é sempre uma relação muito forte com questões familiares, do cotidiano das pessoas, como é que o banco pode ajudar a manter uma relação positiva com a vida”.

Em relação ao preço, o Itaú Unibanco entende que quando está falando de um público de mais de baixa renda, não adianta pensar em preço premium. Tem que trabalhar na linha de redução de custo, de levar esse produto pelo canal mais adequado, mas a questão do preço é muito relevante:

quando se trabalha com um público diferenciado, com um poder aquisitivo um pouco maior, talvez se possa pensar no preço premium. Mas está muito mais na faixa da redução de custo e aí repasse dessa redução para os clientes e na parte de, mesmo com o valor agregado da sustentabilidade, não ter alteração de preço para premium. Porque percepção do público, a gente não conseguiu ainda constatar de que o público está disposto a pagar mais por esses produtos (Gerente de Sustentabilidade).

4.3.5 Influência no planejamento estratégico

A fusão dos bancos Itaú e Unibanco obrigou que também a área de Sustentabilidade sofresse adequação. Conforme o site da empresa:

o Itaú Unibanco está construindo sua estrutura de governança de sustentabilidade a partir das experiências das instituições que lhe deram origem. Até o momento da associação, Itaú e Unibanco possuíam estratégias e visões de sustentabilidade similares, com ênfase na geração perene de valor, no compromisso com o desenvolvimento sustentável e no relacionamento transparente com os públicos envolvidos ou afetados por suas operações. A convergência entre as duas referências possibilitou a criação, já no final de 2008, da Política de Sustentabilidade do Itaú Unibanco, que estabelece as diretrizes de atuação em todos os seus negócios e relacionamentos. A política também se propõe a ratificar o compromisso da instituição com o desenvolvimento sustentável e promover inovações, revisões e adequações nos negócios com base nas melhores práticas de sustentabilidade

Para atingir seus objetivos, a referida Política de Sustentabilidade estabelece diretrizes sobre temas estratégicos no intuito de conscientizar e engajar os colaboradores e prevê a inclusão de aspectos socioambientais na gestão da organização, no desenvolvimento de produtos e no relacionamento com clientes e fornecedores.

Quatro instâncias apoiam o fortalecimento da agenda de sustentabilidade no processo decisório do Itaú Unibanco, que são o Comitê de Acompanhamento de Sustentabilidade, a Comissão Executiva de Sustentabilidade, o Comitê de Sustentabilidade e a Comissão de Sustentabilidade.

Composto pelos membros do Conselho de Administração, o Comitê de Acompanhamento de Sustentabilidade, incumbe-se de acompanhar a implantação da política e das práticas a ela relacionadas, além de zelar pelo alinhamento aos valores da organização e aos melhores padrões do mercado.

Formada pelos integrantes do Comitê Executivo, a Comissão Executiva de Sustentabilidade tem a atribuição de integrar o tema sustentabilidade às práticas de negócio e à cultura do Itaú Unibanco.

Composto por diretores, o Comitê de Sustentabilidade é responsável pela definição de estratégias de atuação da empresa, de acordo com as políticas e as diretrizes estabelecidas pela Comissão Executiva de Sustentabilidade.

Integrado por superintendentes e gerentes, a Comissão de Sustentabilidade, tem a missão de promover a evolução da agenda de sustentabilidade do Itaú Unibanco, analisar riscos e oportunidades em relação ao mercado e propor projetos e soluções.

A sustentabilidade aparece claramente na visão e nos valores do Itaú Unibanco, como pode ser visto no Quadro 30. “Ser o banco líder em performance ambiental” consta na visão, enquanto nos valores aparecem as seguintes referências: “o progresso, o crescimento sustentável, a performance são metas permanentes” e “um banco que busca construir relacionamentos saudáveis (...) consciente (...) do seu impacto no meio ambiente”.

Iniciativas verdes conduziram à redução de custo na parte de operação e de infraestrutura. Por exemplo, a divisão da distribuição de numerário nas agências e caixas eletrônicos reduziu o custo com diesel dos carros-fortes. Entretanto, “também a proposta é que quando a gente trabalhe a avaliação de risco nas operações do banco, a gente consiga reduzir risco. Não necessariamente custo. Você tem um menor risco de ter um cliente endividado, você tem um menor risco de estar exposto a um desastre ambiental”.

Em alguns casos seus produtos são fáceis de imitar, em outros não. Na parte, por exemplo, cartões com parceria com ONGs é facilmente imitável. Um fundo de investimento atrelado a um índice de carbono, entretanto, dificilmente seria imitável.

E a questão do produto bancário, o principal muitas vezes não é o produto em si, mas é a forma como você consegue colocar o produto à venda. Então eu posso desenvolver um excelente produto de microcrédito e colocar na agência, esse produto não vai ter sucesso, porque não é na agência que as pessoas vão buscar um produto de microcrédito. E aí rapidamente o concorrente pode colocar o mesmo produto de microcrédito de outro jeito que vai ter mais sucesso. Não é o produto em si, mas é a forma como você oferece o produto, que você vende, você tem a estrutura de atendimento, é que muitas vezes é o diferencial de um produto bancário (Gerente de Sustentabilidade).

Visão e valores do Itaú Unibanco	
Visão	Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes.
Valores	<p>No Itaú Unibanco, as pessoas estão em primeiro lugar. Sejam elas colaboradores, fornecedores, clientes ou a sociedade em geral. Ambicionamos a construção de equipes de alta performance, cujos talentos individuais só fazem sentido se forem capazes de formar times vencedores. Valorizamos pessoas que sentem prazer em trabalhar na organização, em servir o cliente, em resolver os problemas de forma ágil e competente.</p> <p>Queremos construir um ambiente informal, sem espaço para a rigidez ou burocracia desnecessária, mesmo sabendo que acima de tudo está o respeito às leis e aos valores éticos, a busca constante pela transparência e o sigilo das informações dos nossos clientes.</p> <p>Buscamos a inovação que facilite a vida de todos e que nos permita construir um banco cada vez melhor. O progresso, o crescimento sustentável, a performance são metas permanentes. O Itaú Unibanco se orgulha de ser um banco sólido, contemporâneo, presente na vida das pessoas. Um banco que busca construir relacionamentos saudáveis com todos à sua volta, consciente do seu papel na sociedade e do seu impacto no meio ambiente.</p> <p>O mundo mudou muito nos últimos anos. O Itaú Unibanco também. Mas o que não muda são nossos valores e ética. Neles reside a nossa força. É o que nos fará, a cada dia, ser um banco cada vez melhor. Evoluindo sempre. Como nossos colaboradores, fornecedores e clientes. Como nosso país.</p>

Quadro 30 – Visão e valores do Itaú Unibanco

Fonte: Adaptado de www.itaunibanco.com.br

Em relação às regulamentações ambientais, a empresa afirma que faz mais do que é exigida:

mas para o público em geral, isso não é percebido, porque a legislação ambiental, principalmente para instituições financeiras, ela não é conhecida. Na verdade, praticamente não tem. Tem uma ou duas leis aí em relação a instituições financeiras. É muito auto-regulação. Protocolo Verde, Princípios do Equador são iniciativas de auto-regulação do setor, não é um requisito legal (Gerente de Sustentabilidade).

É importante ressaltar, entretanto, que apesar da baixa incidência de leis específicas para o setor bancário, as empresas do segmento precisam estar atentas à legislação ambiental geral.

Os produtos verdes do Itaú Unibanco além de proporcionarem benefícios ambientais, não oferecem outros benefícios (benefícios não verdes) que seus concorrentes não conseguem ofertar.

O Itaú Unibanco não foi o *first mover*, o primeiro do setor que se moveu para a sustentabilidade, mas sim o Banco Real. Mas o Itaú Unibanco considera que, hoje, está numa das primeiras posições no país. Atualmente o Banco Santander (que incorporou o Banco Real) e o Bradesco apresentam como atributo a sustentabilidade.

O Itaú Unibanco participa voluntariamente de diversas entidades como o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e de iniciativas como o Fórum Amazônia Sustentável. O Quadro 31 elenca 16 compromissos voluntários da empresa.

Compromisso voluntário	Significado ou importância
Princípios do Equador	O Itaú e o Unibanco são signatários dos Princípios do Equador desde 2004.
Pacto Global	Como integrantes do grupo de empresas que aderiram ao Pacto, o Itaú e o Unibanco comprometeram-se a adotar, em suas práticas de negócios, dez princípios básicos, nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, proteção ao meio ambiente e combate à corrupção.
<i>Carbon Disclosure Project</i> (CDP)	O CDP é uma iniciativa global, que tem como objetivo reportar a investidores os inventários de emissão de gases de efeito estufa de grandes corporações, informando sobre os riscos e as oportunidades ocasionados pelas mudanças do clima. Itaú e Unibanco são signatários e respondentes do CDP no Brasil. Em 2008, o Itaú tornou-se patrocinador da expansão para a América Latina.
<i>Greenhouse Gas Protocol</i> (GHG Protocol)	O GHG Protocol é o padrão internacional para gerenciar as emissões de gases de efeito estufa (GEE). Itaú e Unibanco utilizam a metodologia do GHG Protocol em seus inventários, sendo o Itaú membro fundador da iniciativa no Brasil.
Fórum Latino-Americano sobre Finanças Sustentáveis (LASFF)	Itaú e Unibanco participam das atividades do fórum – coordenado pela FGV (Fundação Getúlio Vargas) –, desenvolvidas com o objetivo de fomentar as finanças sustentáveis na América Latina.

Unep – Finance Initiative	O Itaú é signatário da Unep-FI, parceria global entre o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o setor financeiro, e participa da Task Force Latin America, com o intuito de auxiliar a disseminação de seu conteúdo e das práticas de finanças sustentáveis para outras instituições financeiras.
<i>Institute of Social and Ethical Accountability</i>	Por meio da filiação ao instituto inglês, o Itaú Unibanco faz parte de uma rede global de empresas comprometidas com a sustentabilidade.
Todos pela Educação	A Fundação Itaú Social faz parte do Conselho de Governança e é uma das organizações mantenedoras das ações do movimento, uma aliança da qual participam diversas empresas, entidades e institutos, com o objetivo de garantir a educação básica de qualidade para todos os brasileiros até 2022. O Instituto Unibanco também aderiu ao compromisso
Pacto Nacional para Erradicação do Trabalho Escravo	O Itaú é signatário do pacto desde 2008, envolvendo sua cadeia de valor nos preceitos da iniciativa.
Princípios para o Investimento Responsável	A Unibanco Asset Management (UAM) aderiu, em julho de 2008, aos PRI (Principles for Responsible Investment). Foi a primeira grande gestora de fundos de investimentos do Brasil a aderir aos princípios. A iniciativa, lançada em 2006, tem como objetivo incorporar aspectos sociais, ambientais e de governança corporativa na tomada de decisão de investimentos
Grupo Referência em Estratégia de Sustentabilidade (Gres)	O Itaú faz parte desse grupo, formado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, desde 2007. As empresas participantes do grupo buscam estruturar um programa de cooperação, para compartilhar conhecimentos e aprendizagem relacionados ao gerenciamento de metas e processos de gestão sustentável.
Centro de Referência em Sustentabilidade	O Itaú e o Unibanco integram o Centro de Referência em Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral, que promove estudos e debates sobre desenvolvimento sustentável. O Unibanco integra, ainda, o Centro de Desenvolvimento do Varejo Responsável, da mesma instituição, cujo propósito é gerar conhecimento voltado às empresas de varejo e às componentes de suas cadeias de suprimento.
Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil	A Fundação Itaú Social integra o Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil (FNPETI), uma estratégia não governamental de articulação, mobilização e sensibilização da sociedade brasileira para a prevenção e a erradicação da exploração do trabalho realizado por crianças e adolescentes.
Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)	Itaú e Unibanco participam da Câmara Técnica de Finanças Sustentáveis (CTFIN), do CEBDS, cuja missão é contribuir para que as instituições financeiras assumam um papel ativo na promoção dos princípios do desenvolvimento sustentável.
Rede Social São Paulo	A Fundação Itaú Social integra o Comitê Gestor da Rede Social São Paulo, uma aliança formada por mais de 100 organizações da sociedade civil, do setor empresarial e do governo, para enfrentar questões sociais que afetam o dia a dia da população. O primeiro desafio é aprofundar sua atuação no fortalecimento das redes de proteção à infância e juventude.
Fórum Amazônia Sustentável	O Banco Itaú aderiu, em 2008, ao Fórum – um espaço de diálogo entre empresas, governos e organizações da sociedade civil para criar alternativas de desenvolvimento sustentável para a Amazônia.

Quadro 31 – Compromissos voluntários do Itaú Unibanco

Fonte: Adaptado de www.itaunibanco.com.br

Para o futuro próximo, uma iniciativa será a instalação de salas de tele presença:

até o final do ano [2010], a empresa deve instalar 18 salas de tele presença para conferências. Por não exigir uso de transporte para deslocamentos, esse processo reduz emissões de gases efeito estufa e agiliza processos entre os funcionários da empresa que, de quebra, economiza na compra de passagens para viagens. (EXAME, 30/06/2010).¹⁷

A empresa pretende descontinuar o uso da marca Unibanco apesar de também valiosa. A “morte” da marca Unibanco foi decidida após avaliar-se o peso dos atributos de ambas as marcas (Itaú e Unibanco) e verificar-se que o peso dos atributos da marca Itaú foi reconhecido como muito maior. Dessa forma em quase dois anos após a fusão, o Itaú Unibanco concluiu em 24 de outubro de 2010 a integração de toda sua base de atendimento pelo Brasil, quando mais de 1.200 pontos do Unibanco foram migrados, todas com a marca Itaú.¹⁸

4.3.6 Análise do caso Itaú Unibanco

Esta é a única empresa de serviços entre as cinco estudadas e seus serviços são diversas variações de captação e empréstimo de dinheiro, pois não lida com recurso mineral, vegetal ou animal, o que de alguma forma ocasionou certa dificuldade na sua análise em relação a construtos mais voltados para produto.

Sendo transações financeiras o negócio da empresa, e analisando a mercadoria essencial do negócio, que é o dinheiro, a contribuição ambiental divulgada pelo Itaú Unibanco (e também por outras empresas do segmento) chama-se finanças sustentáveis, ou seja, o uso consciente do dinheiro. Em um segundo nível de análise, a empresa entende que seu recurso pode ser usado para beneficiar ou danificar o meio ambiente, especialmente quando se refere a empréstimos empresariais. O tipo de negócio a ser criado ou estimulado com o empréstimo pode ser do tipo que apresente elevado grau de risco ambiental, como, por exemplo, contaminação de rios e mares, queima de florestas ou uso excessivo e predatório de um determinado recurso, passíveis de autuação ou proibição por parte do IBAMA. Por isso, realiza análises para o financiamento de empreendimentos de alto risco ambiental. Um

¹⁷ Itaú Unibanco já colhe bons frutos de TI Verde, EXAME, 30/06/2010.

¹⁸ Itaú Unibanco conclui fusão e lança filme: Para celebrar o fim de todo esse processo de migração, banco estreou comercial neste domingo. <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/itau-unibanco-conclui-fusao-e-lanca-filme>

terceiro tipo de contribuição ambiental vem de iniciativas como TI verde, onde salienta-se a economia de energia, a diminuição de emissão de gás carbônico.

As razões apontadas pelo Itaú Unibanco para adoção do Green Marketing envolvem a variável 1 (oportunidades) e a variável 2 (responsabilidade social).

A empresa utiliza uma segmentação baseada em pessoa física/jurídica e renda/porte. Entretanto, julga muito difícil realizar atualmente uma segmentação verde. Considerando que a empresa não tem um claro conhecimento sobre as atitudes, valores e comportamentos verdes de seus clientes, mas considera essencial sua educação ambiental e realiza diversas ações nesse sentido, pode-se inferir que a maioria de seus clientes são *grouusers* e *basic browns*, embora alguns de seus novos produtos tenham um apelo especial a *true blue greens*, *greenback greens* e *sprouts*.

As estratégias de Green Marketing envolvem cinco construtos. O construto 1 tem por base a variável 6 (diferenciabilidade de *greenness*) e a variável 7 (existência real de segmentos verdes). No caso do Itaú Unibanco, ambas as variáveis são baixas, o que implica na estratégia Verde Escasso. Nesta estratégia, as quantidades substanciais de dinheiro não são obtidas em função dos segmentos verdes de mercado. Entretanto, a empresa consegue cumprir regulamentações e encontrar soluções preventivas a longo prazo.

O construto 2 envolve as variáveis 8 (foco competitivo) e 9 (vantagem competitiva genérica). Esforços como o Fundo Itaú Índice de Carbono podem ser classificados como *Eco-branding* (Estratégia 3), pois a vantagem competitiva é em diferenciação e o foco competitivo é em serviços.

Esforços no sentido de economia de materiais (energia elétrica, água, papel) e redução de gás carbônico, proporcionadas pela substituição de monitores de tubo por LCD, virtualização de servidores, trocas de sistemas hidráulicos, podem ser classificados Ecoeficiência (Estratégia 1), pois diminuem custos e impacto ambiental ao mesmo tempo, ao ter custos mais baixos como vantagem competitiva e processos organizacionais como foco competitivo.

O Itaú Unibanco é signatário de 16 compromissos voluntários de responsabilidade social e ambiental, entre os quais o *Carbon Disclosure Project*, *GHG Protocol*, Fórum Latino-americano sobre Finanças Sustentáveis e Fórum Amazônia Sustentável. Sua adesão a iniciativas não lucrativas (e não obrigatórias) a enquadra na estratégia *Beyond Compliance Leadership* (Estratégia 2). Pode-se ainda identificar a presença da estratégia de Liderança em

Custo Ambiental (Estratégia 4), embora em menor intensidade, pelo incentivo da empresa às finanças sustentáveis.

Em relação ao construto 3, o Itaú Unibanco enfatiza atributos não-verdes, apesar da sustentabilidade ser um dos valores da empresa. A empresa está bastante consciente em não gerar ações que incorram em *green washing*. Quanto ao construto 4, a empresa dá preferência aos benefícios emocionais. Família, fotos com natureza, finanças sustentáveis, personagens que transmitem emoção.

Pelo construto 5 (Grant, 2006), o Itaú Unibanco é do tipo A (Verde), pois a empresa estabelece novos padrões em seu mercado, mas focalizando uma abordagem clássica de marketing, e modifica a cadeia de suprimentos e os fornecedores, e otimiza sua distribuição (por exemplo, rotas de carros-fortes e valores em caixas automáticas). Sendo uma empresa do tipo A (Verde), ela pode desenvolver as abordagens A1, A2 e A3. Na abordagem A1, a empresa utiliza a estratégia Apontar, na abordagem A2, vale-se de Eco-labels e Causa relacionada e na abordagem A3, usa as estratégias Mais e Menos.

Na abordagem A2, o Itaú Unibanco utiliza tanto *eco-labels* quanto apoio a causa. Na abordagem A3, a opção Mais é praticada ao acrescentar valor em produtos como Fundo Itaú Índice de Carbono, enquanto a opção Menos é representada pelo menor uso de papel, pela utilização da internet para vários serviços e pelo incentivo a tele-reuniões.

Os modelos de Whittington (2002) e de Barbieri (2007) atendem ao quinto objetivo da pesquisa. Por tal modelo, a dimensão resultados pode ser a maximização dos lucros ou plural, ao permitir outras possibilidades.

No Itaú Unibanco, as dimensões ambiental e social também estão presentes, além da econômica, portanto sua posição é no extremo plural e na dimensão processos, eles são deliberados. A perspectiva genérica sobre estratégia para esta empresa é, portanto, o quadrante sistêmico.

Pelo segundo modelo a investigar a influência na estratégia empresarial, o Itaú Unibanco é classificado como “abordagem estratégica”, situando uma evolução de uma preocupação periférica e reativa para uma visão estratégica preocupada com a competitividade.

O Quadro 32 resume os resultados do Itaú Unibanco.

Objetivo/Construto	Resultado Itaú Unibanco
1 – Razões	Oportunidades e responsabilidade social
2 – Segmentação	Maioria de <i>grouzers</i> e <i>basic browns</i>
3 – Estratégias de Green Marketing	Verde Escasso Ecoeficiência (Estratégia 1), <i>Beyond Compliance Leadership</i> (Estratégia 2), <i>Eco-branding</i> (Estratégia 3) e liderança custo ambiental (Estratégia 4) Atributos não-verdes Benefícios emocionais A (Verde) A1 Apontar A2 eco-labels e causa relacionada A3 Mais e Menos
4 – Influência na estratégia empresarial	Sistêmico Estratégico

Quadro 32 – Resumo dos resultados do Itaú Unibanco

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 Caso 4: Duratex

4.4.1 Caracterização da empresa, produto e benefícios ambientais

A Duratex S.A. se define como uma empresa privada brasileira, de capital aberto e controle compartilhado pelos Grupos Itaúsa – Investimento Itaú S.A., com 39,6% do capital, e Companhia Ligna de Investimentos, com 17,0% do capital, sendo o restante do capital pulverizado no mercado. É composta por duas áreas de negócio: a Divisão Madeira e a Divisão Deca, que atuam na fabricação de produtos de madeira, e de louças e metais sanitários, respectivamente, destinados à indústria moveleira e à construção civil.

A Duratex é a maior empresa produtora de painéis de madeira industrializada do Hemisfério Sul – chapas de fibra de madeira, MDP (*Medium Density Particleboard*), MDF/HDF/SDF (*Medium-density Fiberboard, High-density fiberboard, Super-high-density fiberboard*), pisos laminados com a marca Durafloor e peças semi-prontas sob a marca Multiform, sendo líder no mercado brasileiro. Também conquistou a liderança nacional em metais sanitários, que levam as marcas Deca e Hydra, e é segundo maior produtor de louças sanitárias do Brasil, comercializadas com a marca Deca. O símbolo da empresa é um rinoceronte estilizado que representa a durabilidade dos produtos.

A Duratex, com sede na Avenida Paulista, 1938, 19º andar, em São Paulo, conta com um complexo industrial composto por doze unidades industriais localizadas no território brasileiro, sendo sete no estado de São Paulo, duas no Rio Grande do Sul, uma em Minas Gerais, uma em Pernambuco e uma no Rio de Janeiro. A empresa possui aproximadamente

224 mil hectares com florestas plantadas, predominantemente de eucalipto, que são cultivadas nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Esta operação integrada a seus complexos industriais, aliada a uma eficiente rede de abastecimento, garantem elevado grau de auto-suficiência no suprimento estratégico da madeira, para produção dos painéis de MDF, MDP e chapa de fibra, pisos laminados Durafloor e componentes Multiform. Esta estrutura possibilita à Duratex uma capacidade produtiva de quase 4 milhões m³/ano em painéis de madeira, 6 milhões m²/ano em pisos laminados, 1,5 milhão m²/ano em componentes e quase 23 milhões de peças para louças e/ou metais sanitários.

As áreas florestais de Lençóis Paulista, Botucatu, Itapetininga e Agudos (SP) e de Uberlândia (MG) detêm o Certificado do Bom Manejo Florestal concedido pelo *Forest Stewardship Council* (FSC¹⁹), organização internacional que atesta que o manejo florestal é feito de acordo com os princípios de conservação e sustentabilidade. A gestão das áreas florestais de Botucatu e do viveiro de produção de mudas são certificadas com a norma ambiental ISO 14.001 e todas as unidades industriais possuem a certificação ISO 9001.

O Conselho de Administração é presidido pelo senhor Salo Davi Seibel e a presidência executiva é ocupada pelo senhor Henri Penchas. Hoje conta com aproximadamente 10.000 colaboradores. O Quadro 33 apresenta o perfil da Duratex.

Razão social	Duratex S.A.
Fundação	31/03/1951
Sede	São Paulo
Unidades industriais	Unidades industriais da Divisão Madeira: Agudos, Botucatu e Itapetininga (SP), Uberaba (MG) e Taquari (RS). Unidades industriais da Divisão Deca: São Paulo e Jundiá (SP), São Leopoldo (RS), Cabo de Santo Agostinho (PE), e Argentina.
Empregados	8.681 diretos, 1.428 indiretos e 151 no exterior
Faturamento	R\$ 2.976.466,00 em 2009
Entrada no ISE	2008

Quadro 33 – Perfil da Duratex

Fonte: Adaptado de Duratex (2010)

Tradicionalmente, a indústria de móveis adquiria madeira de madeiras, que procediam ao corte de árvores, muitas vezes nativas ou nobres e em via de extinção. A

¹⁹ A sigla FSC corresponde ao *Forest Stewardship Council*, que gerencia o selo FSC. Este selo proporciona uma ligação confiável entre produção e consumo responsáveis de produtos florestais, habilitando consumidores e empresas a tomarem decisões de compra que beneficiam as pessoas e o meio ambiente, bem como fornece valor comercial (<http://www.fsc.org/about-fsc.html>).

Duratex iniciou nos anos 1950, a partir do momento em que técnicos suecos demonstraram a ótima qualidade da madeira do eucalipto brasileiro. Eudoro Villela e Nivaldo Coimbra de Ulhoa Cintra, empresários paulistas proprietários da empresa de importação e exportação “Los Andes”, iniciaram, de forma pioneira no Brasil, a fabricação de chapas de fibra de madeira anteriormente importadas da Suécia. Com o apoio e a colaboração de Alfredo Egydio de Souza Aranha, os empresários procuraram a empresa sueca Defibrator para a aquisição de equipamentos e maquinários.

Os principais produtos na Divisão Madeira são o MDF, o MDP e a chapa de fibra de madeira reconstituída, cujos processos de produção são diferentes. Suas características e processo de fabricação são apresentados no Quadro 34. Deles se derivam o piso laminado, de alta resistência, e outros produtos que surgem da mesma tecnologia.

Produto	Características	Processo
MDF	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta um adensamento maior da estrutura • pode ser usinado • permite acabamento de borda • apresenta várias espessuras • ideal quando é exigido usinagem da peça • é o mais adensado 	<ul style="list-style-type: none"> • processo chamado de seco • pica a madeira, formando cavacos • esses cavacos formam fibras, menores • tais fibras passam por um equipamento chamado desfibrador que são dois discos muito próximos, que tira o alinhamento da fibra
MDP	<ul style="list-style-type: none"> • colchão de fibras diferentes • as bordas externas (superior e inferior) são idênticas às do MDF • o centro é de uma fibra um pouco mais grossa • mais leve e trabalha melhor • bordas externas recebem acabamento • o centro trabalha dilatação • distribui melhor a variação do material • sofre menor deformação • usado em móveis de cozinha • vendido como chapa crua e chapa revestida 	<ul style="list-style-type: none"> • acaba desmanchando o alinhamento da fibra • o colchão formado recebe uma resina que vai ser o catalisador • depois ela passa por uma prensa contínua, atingindo a espessura desejada
Chapa de fibra de madeira reconstituída	<ul style="list-style-type: none"> • bem fina • usado em fundo de armário e fundo de gaveta 	<ul style="list-style-type: none"> • processo chamado de úmido • basicamente é o mesmo processo anterior • adiciona a água e sulfato de alumínio, que é o catalisador • não vai a resina • com menor densidade

Quadro 34 – Produtos da Duratex Divisão Madeira

Fonte: Gerente de Sustentabilidade.

Em 2008 a empresa adquiriu duas marcas para crescer o processo também de produção e atender o mercado interno, que são a Ideal e a Monte Carlo, de Pernambuco. Em junho de 2009, ocorreu a fusão da Duratex com outra empresa do mesmo setor, a Satipel. Juntas, tem capacidade instalada total de 4 milhões de metros cúbicos/ano de painéis de madeira industrializada. Segundo o presidente da empresa, tal união representou um grande passo na sua estratégia de crescimento: “A operação, que permitirá ganhos de sinergias estimadas em R\$ 95,8 milhões, resultou em uma empresa mais competitiva e já posicionada como líder no Hemisfério Sul na produção de painéis de madeira industrializada.” Ainda, segundo ele:

essa confortável condição não foi o único benefício da transação. Ela representa também importante complementaridade das operações. A Duratex mantinha capacidade de produção de MDF, HDF e SDF (painéis de alta, média e superdensidades) muito superior à de MDP (painel particulado de média densidade). Na Satipel, a situação era inversa. A combinação de ambas as empresas permitiu um maior equilíbrio entre as capacidades de produção destes painéis.

A produção da Divisão Madeira na Duratex, com relação à matéria-prima, é verticalizada. A empresa possui 220 mil hectares de florestas plantadas, sendo a grande maioria de eucaliptos. O manejo dessas florestas é certificado pelo FSC. Ainda em 1995, a Duratex foi a primeira empresa da América Latina a conquistar a certificação FSC para suas florestas no estado de São Paulo. Dez anos depois as florestas de Minas Gerais foram certificadas. Seu viveiro de mudas, cujo manejo é certificado pela ISO 14001, funciona com o sistema de clonagem. A empresa também opera com terras arrendadas quando necessário, mas com volume bem menor. A Duratex praticamente é auto-sustentável em termos de matéria-prima vegetal.

As novas fazendas, quando adquiridas pelo processo de expansão, não são certificadas em seu início, por que, normalmente, são áreas degradadas por pasto, por cana-de-açúcar ou por outros tipos de cultura. Só se consegue chegar ao estágio de certificação quando tiver cumprido todas as etapas de proteção de nascentes, proteção de área permanente, recuperação de nascentes, proteção dos cursos d'água, etc, processo dominado pela empresa. O Quadro 35 apresenta as principais práticas sustentáveis de manejo florestal da Duratex que espelham a preocupação da empresa em ganhar eficiência florestal e reduzir possíveis impactos de sua atividade ao meio ambiente. Em relação à quarta prática sustentável, o controle de incêndios, cabe ressaltar que se trata de uma obrigatoriedade legal.

Práticas sustentáveis	Significado
Cultivo mínimo	Os novos plantios são realizados sobre os resíduos das florestas anteriores e com baixo revolvimento da terra, o que protege o solo com restos orgânicos da própria floresta.
Programa de adubação localizada	Assegura a aplicação de adubo diretamente nas mudas e árvores, reduzindo sua dispersão aleatória no solo. Além disso, envolve a escolha das formulações e dos métodos de aplicação dos fertilizantes, conservando a fertilidade do solo.
Controle de pragas	Métodos de controle de pragas garantem a produtividade das plantações e conservação ambiental. O controle biológico envolve a criação e introdução de inimigos naturais. O melhoramento genético também contribui para o aprimoramento do controle biológico, na medida que identifica e seleciona para o plantio as árvores mais resistentes.
Controle de incêndios	Sistemas de prevenção e combate aos incêndios florestais estão voltados para a proteção de árvores cultivadas, de máquinas e instalações e das áreas de conservação de flora e fauna.
Programa de monitoramento da biodiversidade	Iniciados em 1973, projetos em parceria com instituições de pesquisa estudam diferentes classes de animais para a compreensão da dinâmica e suas relações com seu habitat, cujos resultados geram subsídios técnicos necessários ao monitoramento da biodiversidade e à fixação de procedimentos de manejo.

Quadro 35 – Práticas sustentáveis das florestas plantadas da Duratex

Fonte: Adaptado de Duratex (2010).

Na Divisão Deca, a empresa trabalha em dois segmentos básicos de produtos, que são louças sanitárias e metais sanitários. Sua contribuição ambiental reside em evitar a escassez de reservas naturais e com sua preservação e vem desde a constituição da Duratex. Conforme o *site* da empresa:

ao introduzir no país um produto natural que substituía a madeira nobre, a Duratex demonstrava sua preocupação com a escassez de reservas naturais e com a preservação ambiental. Graças às florestas implantadas, as matas nativas foram preservadas e as chapas de fibra de madeira puderam ser fabricadas em substituição à madeira nobre. (...) Projetos audaciosos de pesquisa florestal começaram a ser implantados. A Duratex desenvolveu um trabalho pioneiro, no que diz respeito à preservação da mata nativa e à formação de sub-bosques, que tem, entre outras finalidades, o controle biológico, a formação de sementes, o enriquecimento do solo e o aproveitamento da biomassa. Na Bahia, a Duratex também adquiriu áreas de terra, onde começa o reflorestamento em larga escala. Forças produtivas e meio ambiente começam a caminhar juntos.

Para o Gerente de Sustentabilidade, há mais de 20 anos, a Duratex já teve essa preocupação ambiental nos moldes contemporâneos. Na época, os gestores tinham um rigor com relação à preservação, ao adquirir áreas que estivessem em excelente estado de regeneração. Parte dessas fazendas se transformou em uma reserva do patrimônio natural particular. Também há mais de 20 anos a empresa investe na questão de bioecologia. A empresa vem investindo recentemente em torno de 12 milhões de reais de reais por ano na

área de meio ambiente. No último ano foram 10 milhões e em 2008 foram 12 milhões de reais. Segundo o Gerente de Sustentabilidade, a questão ambiental entrou na agenda muito fortemente na década de 90 em função de barreiras não tarifárias:

a Duratex é uma grande exportadora dos seus produtos. E a questão ambiental ligada principalmente à produção florestal era uma necessidade do negócio em se manter competitivo. Então sempre teve o foco ter uma equipe muito grande voltada para essa questão ambiental, tanto nas fábricas quanto na produção de matéria-prima, nas florestas, quanto no pós-venda também.

Para o Gerente de Sustentabilidade, com a ECO-92, esse assunto entrou na segunda onda da sustentabilidade, da preocupação ambiental:

e aí por uma questão da característica do nosso país que tem crise de tempos em tempos, esse assunto entrou em pauta e saiu de pauta algumas vezes. Mas na RIO-92 foi quando a estrutura de empresários e ativistas desse setor começaram a se organizar mais fortemente. Foi quando lá em 94 chegou a qualidade em função da abertura de mercado. Em 95-96 chegou a 14000. Então começaram os mercados a que se destinavam esse tipo de material passaram a exigir certificações para garantir que aquela madeira que estava chegando lá não utilizava madeira nativa da Mata Atlântica ou o Sistema Amazônia. Então é uma barreira não tarifária. Acho que esse é um grande fator que você tem que considerar. E aí a gente se organizou também para isso. A Duratex foi a primeira empresa certificada na ISO 14001. No Brasil, do setor dela.

A Duratex foi pioneira em relação à certificação FSC e forçou o *Forest Institute Council* a adaptar o conceito ao Brasil:

quando nós estávamos certificando as nossas primeiras fazendas, a organização do FSC, do *Forest Institute Council* (...) não entendia como é que a gente conseguia fazer uma colheita em seis, sete, oito anos, quando no Hemisfério Norte eles faziam em 40 anos. Então eucalipto que era plantado, ou pinus, no Hemisfério Norte, eles colhiam com 40 anos do plantio. Então era para a geração seguinte. E, aqui no Brasil, na época a gente colhia com 12 anos, hoje a gente colhe com seis anos em média. Uma árvore plantada, em seis anos ela está com 18 metros de altura. Então eles não conseguiam compreender essa diferença tão brutal. Então o FSC teve que se adaptar também à realidade do clima e das características do Brasil. Tanto para pinus quanto para eucalipto (Gerente de Sustentabilidade).

Hoje na maior parte das florestas é plantado eucalipto. Conforme o entrevistado, a sustentabilidade é um aspecto a considerar pela barreira não tarifária num primeiro momento:

e hoje o Brasil está muito mais organizado nessa agenda e isso também passa por uma questão de risco, por uma gestão mal feita da questão ambiental, isso pode expor a empresa a riscos ambientais de autuações. O novo Código Florestal traz uma série de novidades. Existem barreiras no Estado de São Paulo que tratam da questão do cultivo de árvores exóticas. O eucalipto é um material exótico, o pinus é um material exótico. As nossas madeiras nativas, elas não tem esse potencial de crescimento tão rápido, de geração de fibra para produção.

O Gerente de Sustentabilidade considera que também gera uma questão de oportunidade:

porque uma vez que você tem um sistema de gestão ambiental muito bem estruturado e aplicado, você sempre tem seus desafios. Não vou dizer que é perfeito. Mas você sempre tem um processo de melhoria contínua. Você também gera oportunidade para entrar em mercados que você não entraria se você não tivesse. E hoje mais forte. E eu dividiria essa questão do meio ambiente não só na questão prática lá da operação da fábrica, mas uma estruturação de política num nível corporativo da empresa também. Então uma coisa é você ter o meio ambiente bem zelado, o resíduo bem controlado, as emissões monitoradas, mas você também tem que ter uma política de conscientização, treinamento, divulgação no corporativo de forma que você associe essas práticas de forma eficiente na imagem da empresa. Que hoje é percebido.

Para o entrevistado da Duratex, houve uma mudança na valorização do meio ambiente dentro das empresas e da sociedade:

quando eu comecei a trabalhar com meio ambiente em 2001, era uma coisa meio que de abraçador de árvores. Aquele cara que ficava falando sozinho, ninguém dava muita atenção. Mas hoje você percebe que os filhos que estão na escola, os netos, voltam para casa demandando posturas dos pais e dos avós, dos tios, entendeu? Então essa geração agora já recebe essa informação na escola. A nossa geração não recebeu isso. A nossa geração não teve esse atributo logo no início da alfabetização e tudo mais. Então a gente percebe que essa geração, ela vai provocar uma mudança da geração atual, que é a nossa, mais produtiva, que está no mercado, que está tomando as decisões hoje.

Na Duratex, pode-se situar os benefícios ambientais para a área de madeira e para a área de sanitários, em relação à matéria-prima como diminuição da pressão sobre recursos nobres. No caso da madeira, a empresa utiliza madeira plantada e manejada, que é eucalipto, diminuindo a pressão sobre o ambiente nativo²⁰. A empresa consegue alta produtividade, pois utiliza uma espécie de árvore que cresce numa velocidade razoavelmente alta, gerando uma produção maior num ciclo menor de produção. O manejo em conformidade com o FSC protege o solo, já que o solo não vai ficar a descoberto. Além disso, utiliza-se cada vez menos agrotóxico para controlar as pragas dessas plantas, uma vez que se usam clones. Com isso, diminui o uso de insumos que poderiam contaminar o lençol freático e os cursos d'água. O resultado final é uma madeira que tem uma durabilidade muito grande, pois não sofre ataque de brotas ou de cupins, apresentando, assim, uma durabilidade muito alta e gerando uma demanda menor por esse tipo de insumo no longo prazo.

²⁰ Há, entretanto, muita controvérsia a respeito do eucalipto. Críticos à cultura do eucalipto argumentam que este tipo de árvore requer água em demasia. A planta de Mucuri da Suzano Papel e Celulose, por exemplo, é acusada de diminuir o leito do rio, em função do alto volume de água necessário. Outra crítica que empresas como Duratex e Suzano Papel e Celulose recebem é em relação aos fomentados, pois muitas vezes realizam a compra do eucalipto quando o preço está em baixa e não quando as árvores atingiram a altura ideal.

E, no setor de metais, a empresa produz hoje os chamados produtos economizadores. São produtos que no seu uso cotidiano permitem que o consumidor gaste menos água para cumprir a mesma função. Isso faz que se tenha uma economia de água, diminuindo a pressão e a necessidade de se buscar novas fontes de água para a comunidade. Essa é uma forma de reduzir o dano ambiental porque evita buscar novos recursos de água.

O processo de produção das louças demanda uma quantidade elevada de água. Mesmo assim, a Duratex consegue reutilizar esse recurso. No processo industrial, a massa base da louça é uma composição de quatro componentes principais, argila, caulim, feldspato e granito, os quais são diluídos, resultando uma água de aparência suja. A parte sólida está diluída em água que corre em uma tubulação, e que, ao entrar em um equipamento, vai para os moldes. Os moldes são feitos de forma que a água passe e o sólido fique.

A água que passou pelo sistema, levando a massa que é o que interessa para compor a peça, volta por uma estação de tratamento de efluentes. Tratada, 76% da água é utilizado na produção novamente. O restante é, depois do tratamento, descartado na rede pública de esgoto, com qualidade e padronização de descarte e do tratamento de efluentes. Na produção deixou-se de demandar, por exemplo, dois poços artesianos nos últimos cinco ou seis anos.

Além de os produtos funcionarem com uma quantidade menor de água, outros ganhos ambientais provêm da redução do número de litros de água por peça produzida. conforme o Gerente de Sustentabilidade:

no caso da louça, precisava-se antes de quinze a trinta litros de água para conseguir fazer o efeito sifão da bacia sanitária, similar a uma curva. Hoje consegue-se fazer esse mesmo processo com seis litros. Talvez o dano ambiental estaria por isso: menor uso de água para fazer o mesmo trabalho.

A Duratex utiliza muito material de origem de reciclagem. Nos metais, por exemplo, a empresa usa sucata de metais não-ferroso para fazer o produto, cujo percentual, dependendo da disponibilidade do material no mercado, chega a 85% em alguns produtos. Na reciclagem, existe o material reciclado pré-consumo, que foi gerado na fábrica, e o pós-consumo, comprado do mercado. Há a preocupação da certificação da empresa que fornece o material.

A cerâmica, depois de queimada, apresenta características equivalentes ao vidro em termos de durabilidade, dureza e capacidade de corte. Não se conseguia reutilizar a cerâmica depois de queimada, cujo ciclo de queima é de 24 horas. Desse modo, ocorria um desperdício de produto pronto. A situação mudou ao se desenvolver tecnologia de britagem da cerâmica queimada. Atualmente, as louças que quebram no transporte ou na produção são levadas para uma empresa em São Leopoldo (RS), que brita esse material. A Duratex usa 5% do material

britado. Os outros 95%, essa empresa usa para fazer tijolo refratário. Com isso, a empresa gaúcha deixa de demandar recursos naturais para a produção do produto da sua atividade fim e a Duratex passa a usar 5% desse material (que hoje é o limite técnico). A empresa constatou que a própria cerâmica, incorporando a matéria-prima reciclada, melhorou bastante também.

4.4.2 Razões de adoção do Green Marketing

O mercado no Brasil, para o Gerente de Sustentabilidade, ainda não demanda por produtos verdes em alguns setores. Então o setor moveleiro ainda não demanda o tipo de informação de *Green Marketing*:

estão preocupados sim com a questão da origem da madeira. Mas por ser uma madeira industrializada, há uma certa tranquilidade do mercado da origem, em função do processo produtivo que todos conhecem. Então não é possível você fazer MDF, MDP, por exemplo, com mata nativa, em um custo adequado. Então a gente tem usado marketing ambiental no sentido de esclarecimento. Para os nossos clientes e para o público que demandaria dos nossos clientes na compra dos produtos deles.

A Duratex, no entendimento de seu Gerente de Sustentabilidade, tem uma obrigação moral para ser mais socialmente responsável. Ela tem uma cultura muito forte de responsabilidade social, realizando investimentos anuais na comunidade do entorno e projetos sociais, além de projetos ambientais. Mais de 3 milhões na área social e mais de 10 milhões na área ambiental são investidos anualmente. Trata-se de “uma questão de postura, de ser correto, de estar cumprindo a legislação com muita eficiência, assim em todos os sentidos”, segundo o Gerente de Sustentabilidade.

No ponto de vista do entrevistado, os órgãos governamentais forçam as empresas a se tornarem mais responsáveis por força de regulamentação ambiental e as atividades ambientais dos concorrentes sempre pressionam as empresas a mudarem suas atividades de *Green Marketing*:

eu acho que se um concorrente tem se destacado, tem conseguido diferencial competitivo em função de um atributo, eu acho que ele provoca uma mudança no mercado. Essa questão ambiental, ela está mais como barreira também não tarifária. Então surge um selo novo. Então você tem o FSC, que o cliente interno pode solicitar a que um fornecedor habilitado a fornecer só será habilitado se tiver o FSC. Está estabelecida a barreira não tarifária. E aí você tem um atributo que o cliente que vai comprar considera como valor. Se o concorrente não estiver preparado, ele vai perder mercado.

Para o Gerente de Sustentabilidade, a Duratex, como líder de mercado, é o grande provocador de mudanças em seu setor, ditando padrões, inclusive ambientais, a seus concorrentes:

a gente foi um provocador do mercado. Então nós fomos a primeira empresa a ter o FSC. Isso já nos deu uma vantagem competitiva. Só que, por outro lado, como líder de mercado, você não pode ficar rico, gordo e preguiçoso. Você tem que estar sempre promovendo a mudança. Então a gente age no mercado de uma forma a provocar essas mudanças tecnológicas. Então a gente ainda acaba sendo um fomentador de novas tecnologias, de novas atitudes. Mas como conceito, assim, a concorrência contribui. Para o nosso caso, nós é quem provocamos, saindo na liderança nesse sentido.

Os fatores de custo associados com a eliminação de resíduos ou reduções no uso de materiais forçam a Duratex a modificar seu comportamento. Segundo seu Gerente de Sustentabilidade:

o custo é algo a ser perseguido. Então, quanto menor o custo, melhor a sua rentabilidade. Em resíduo idem. Porque resíduo nada mais é do que perda de eficiência. No segmento de louças e metais, por exemplo, grande parte dos resíduos gerados no processo produtivo voltam a ser matéria-prima porque são metais, são cerâmicas. São matérias como argila, feldspato, granito, assim por diante. Então é possível reaproveitar. E a gente tem um índice de reaproveitamento muito alto.

Na Divisão Madeira, o resíduo é basicamente constituído de cavacos e toras de madeira que por alguma razão não foram incorporados ao produto. Eles se convertem em biomassa e são destinados para a geração de energia na combustão em caldeiras, proporcionando calor ou vapor, que a empresa precisa. Hoje, 51% da matriz energética da Duratex é em cima de biomassa, ou seja, do material que seria resíduo. Existe aí um esforço enorme para que se ganhe produtividade utilizando tais resíduos e não os descartando.

Na Divisão Deca os resíduos são latão e bronze, os quais voltam para a fundição. Para isso, existe um processo de recolhimento ao longo de toda a linha (na usinagem, na fundição, no polimento) que faz retornar os resíduos em equipamentos específicos para a fundição, entrando na liga do metal novamente. Nesse sentido, o resíduo é uma questão diretamente associada ao custo.

4.4.3 Segmentação de mercado

A linha madeira não é vendida diretamente nem ao consumidor final, nem ao varejo, mas sim a distribuidores e a indústrias moveleiras. O pequeno marceneiro é atendido por meio do distribuidor. No mercado de louças e metais, os clientes são os distribuidores e

revendedores. Em termos de classe social, o consumidor do metal Deca são as classes A e B. A empresa tem linhas também para classe C, mas poucas linhas para as classes D e E. Tem uma linha de louças muito comprada pelas classes D e E, que é feita em grande escala e com preço competitivo.

As áreas de Estratégia de Marketing da Duratex fazem pesquisa junto aos consumidores, a qual passou a considerar a questão ambiental também como um atributo a ser investigado. A demanda por produtos verdes por parte do consumidor final é ainda pouco expressiva, não sendo, portanto, o consumidor atual aquele que exige o *greening* de produtos, de acordo com o Gerente de Sustentabilidade:

o nosso público hoje em relação ao comercial, que são distribuidores e revendedores, eles ainda acham que o consumidor final deveria demandar mais esse atributo. Eles ainda acham que o consumidor, ele quer um produto Deca por um preço de um produto chinês. É mais ou menos, mais ou menos nessa linha. O consumidor vai buscar um bom produto, mas ele quer pagar muito pouco por aquele produto. Ele ainda não está demandando isso no ponto de venda como algo que ele não abriria mão. Eu costumo dizer que o Leonardo deveria chegar na loja e dizer o seguinte: “Para ser um fornecedor meu, para eu comprar um produto, primeiro ele tem que ter 14.000, ele tem que ter FSC, ele tem que ter uma 9.000, ele tem que ter um programa de responsabilidade social”. Com base nesses atributos, ele vai dizer: “Quem é que tem isso?” Ah, a Deca tem, o B tem, o C tem. Então esse A, B e C são os três que eu vou considerar para comprar. Os outros eu não quero ver. Então eu ouvi isso de um grande cliente nosso, que é uma construtora, em que a superintendente de suprimento, ela diz o seguinte: “Para eu comprar tem que ter isso, isso, e isso”. “Mas esse aqui é mais barato”. “Tira da minha mesa. Eu não quero ver”. Então, assim, ela definiu alguns critérios dentro da empresa que para ela era fundamental: “Se não tiver isso, não estará habilitado a ser um fornecedor meu”. Quando o consumidor final chegar nesse estágio, que eu acho que não vai demorar muito em termos de conscientização, eu acho que aí sim o consumidor vai passar a ter uma visão melhor do *Green Marketing* e entender um pouco melhor isso também.

A Duratex, entretanto, recebe uma demanda muito grande de entrevistas do setor acadêmico, do setor de pesquisa e de alguns consumidores no canal de relacionamento. Tal demanda tem crescido exponencialmente, ano a ano, e em 2010 já são mais de 500 solicitações. Na avaliação do Gerente de Sustentabilidade, isso é fruto de uma comunicação melhor, de uma maior conscientização, mas ainda com um viés econômico: “Um produto economizador, porque eu sei que eu vou gastar menos água, a minha conta de água vai ser menor. Não deixa de ser ambientalmente correto também”. Ainda segundo o entrevistado:

tem uma pesquisa do Akatu²¹, que trata isso, bem interessante. Onde diz que o consumidor estaria disposto a pagar 5% a mais num produto que tenha características verdes, mas na hora de decisão ele não releva o critério na compra.

²¹ Instituto Akatu pelo Consumo Consciente – www.akatu.org.br.

Ele vai olhar qualidade e preço. Ele até diz que estaria disposto, mas na hora da decisão ele não faz.

Sobre em que extensão os consumidores consideram comprar produtos verdes em geral, a empresa entende que passa pelo nível de conscientização pessoal:

o consumidor que compra um produto “verde”, um produto que tenha um apelo ecológico maior ou que tenha uma concepção melhor, ele vai comprar de acordo com a conscientização que ele tem do assunto. Se ele ainda não estiver preparado para olhar esse atributo, ele vai comprar por qualidade e preço, e marca. Ainda acho que é assim.

No ponto de vista do entrevistado, o cliente, em termos gerais, tem baixo conhecimento e baixo envolvimento com causas verdes. Com o intuito de tentar educar os consumidores sobre questões ambientais de alguma forma, a empresa tem feito algumas campanhas e tem inserido isso no material que hoje tem ido para o varejo. Além de feito muitos eventos, junto com os clientes abordando a questão da sustentabilidade “de uma forma conceitual para plantar aquela sementezinha, para que eles comecem a relevar esse assunto e ver como é que esse assunto pode render um bom atributo para o produto dele final”, segundo o Gerente de Sustentabilidade.

Em especial, a Duratex procura educar compradores industriais como construtoras, que ao comprarem um produto identificado com um atributo ecológico, os mesmos podem usar esse diferencial na comunicação com seus clientes potenciais: “Esse apartamento, que você está comprando, tem um material Deca e que, portanto, por ter um material Deca, tem qualidade, gera economia, o quanto isso gera atributo de valor para o consumidor na hora da compra”. O Gerente de Sustentabilidade resume o esforço da empresa da seguinte forma:

então a gente tem levado essa informação da sustentabilidade, da economia de água, da concepção de produto e dizer também para que ele utilize isso como valor na comunicação com o cliente dele. Então um trabalho de conscientização de toda a cadeia de valor. Um pouco nessa linha que a gente tem feito. Mas um trabalho que vai demorar muito tempo para a gente colher bons resultados (Gerente de Sustentabilidade).

4.4.4 Estratégias de *Green Marketing*

Na Duratex, conforme o Gerente de Sustentabilidade, a questão ambiental faz parte de sua estratégia e é reavaliada periodicamente, muito fortemente porque há um risco elevado no negócio se o meio ambiente não for considerado. Segundo ele, “nós temos um Comitê de

Sustentabilidade, no Conselho de Administração da Duratex, e que tem focado seu esforço em cima desse tema, ambiental e social. E aí está dentro do Conselho, não tem como dizer que não é estratégico”. Os investimentos em meio ambiente são superiores a 10 milhões de reais por ano. Para o entrevistado, “eles existem desde sempre e são necessários”:

então os investimentos sim, eles existem sim. E uma planta nova, ela já é concebida com todas as regras, rigor de tratamento de efluentes ou gestão de resíduos, emissões atmosféricas e assim por diante. Então isso é premissa. A gente jamais faria um projeto sem considerar isso dentro do escopo.

Em relação ao *Design for Environment*, a empresa tem melhorado e até ajustado esse conceito. Com os próximos treinamentos voltados à análise de ciclo de vida, a empresa deve abordar mais forte com as engenharias. Entretanto: “dizer que isso existe como premissa, não. Hoje ele não existe destacado. Talvez seja feito, mas sem o principal objetivo do *Design for Environment*”, destaca o Gerente de Sustentabilidade.

A Duratex, um dos membros fundadores do *Green Building Council* no Brasil, percebeu que existia uma deficiência na qualidade da informação sobre produtos verdes que chegava para o público especificador. O público especificador é constituído de arquitetos, que aconselham proprietários de projetos maiores e mais caros, como a construção de uma nova casa ou edifício comercial, e vendedores de varejo, que normalmente atendem, esclarecem e influenciam consumidores que fazem pequenas reformas em suas residências. Classificado como público especificador estão também engenheiros ou profissionais da área de compras de construtoras.

Em comum, todos são questionados sobre que produto usariam se o imóvel fosse seu e eles tinham dificuldade em identificar qual produto apresentava atributos alinhados com o *Green Building Council* pelo *Leadership in Energy Environment Design* (LEED). Tais atributos são características que os produtos devem ter a fim de contribuir para que um edifício atinja um nível de certificação pelo LEED norte-americano que o *Green Building Council* desenvolve.

Nesse caso, a Duratex identificou nove linhas de produto, tanto da Divisão Deca quanto da Divisão Madeira, que os arquitetos mais especificavam para edifícios comerciais e solicitou a empresa Sustentax, empresa brasileira especialista no LEED, que as avaliasse. A avaliação da Sustentax informou que cada produto estava em conformidade com o LEED norte-americano e contribuía com determinada quantidade de pontos para a certificação bronze, prata ou ouro. Dessa forma, a Duratex recebeu da Sustentax uma avaliação de conformidade. Para o Gerente de Sustentabilidade:

a gente passou a gerar uma comunicação específica para esses profissionais dizendo: “Aquele produto linha tal, código tal, vai contribuir com três pontos na questão ambiente, na questão economia, na questão não sei o que e tal. E a gente fez isso, tentamos fazer, fizemos com uma empresa externa justamente para dar credibilidade a isso. Poderíamos fazer de forma independente, mas resolvemos fazer com uma empresa externa. Então a gente percebe que o *Green Building* no Brasil deve crescer de forma exponencial. Em 2007 quando nós nos tornamos membros fundadores, logo na criação do *Green Building*, nós tínhamos 20 projetos, 22 projetos no GBC [*Green Building Council*] nos Estados Unidos e ainda não tínhamos nenhum no Brasil certificado.

O setor público brasileiro, todavia, ainda não demanda construções sustentáveis, ao menos não em forma de legislação específica. Por isso, o entrevistado acredita em uma revolução no mercado quando de sua adesão aos princípios do *Green Building Council*:

hoje a gente tem disponível no site mais de 150 projetos que estão lá para certificação de edifícios no Brasil. Quando o governo eventualmente tomar a decisão de que todos os prédios, edifícios governamentais devem ser certificados conforme LEED, ele vai provocar uma revolução no mercado. Hoje as iniciativas tem sido da iniciativa privada.

A Duratex tem a ISO 14.000 na área florestal, no viveiro de mudas, e tem o FSC de manejo florestal. Em relação à presença no marketing mix, merece destaca a linha sustentável desenvolvida recentemente. O Quadro 36 elenca os produtos economizadores de água da Divisão Deca.

Produto/Marca	Economia máxima	Descrição
Decalux (3 modelos)	80%	De uso profissional, possuem sistema elétrico ou bateria, sendo acionados automaticamente por sensor. Assim, economiza até 70% em torneiras e 80% em mictórios, além de garantir mais conforto e higiene aos usuários.
Decamatic e Decamatic Eco (3 modelos)	80%	Também profissionais, são acionados por toque e tem fechamento automático. Esse sistema gera até 55% de economia em torneiras e até 80% em mictórios A Decamatic Eco tem ainda o selo Sustentax, que certifica o produto como alinhado ao conceito de sustentabilidade.
Restritores de vazão	60%	Produtos que, quando instalados, geram economia de até 60% em chuveiros e até 40% em torneiras. Tudo isso com mínima ou nenhuma percepção de diferença de pressão e de conforto pelo consumidor.
Bacias Deca	50%	Bacias antigas geralmente consomem mais água por acionamento. As bacias Deca consomem 6 litros, conforme a norma brasileira, além de serem duráveis e de terem design exclusivo.
Válvula Hydra e sistemas Hydra Duo e Deca Dual Flux	40%	Aliando tecnologia e qualidade, as válvulas Hydra evitam desregulagens e dispensam manutenção. Além disso, os sistemas de descarga Hydra Duo e Deca Dual Flux possuem duas opções de acionamento, de acordo com a necessidade, gerando economia de até 40%.

Quadro 36 – Produtos economizadores de água da Divisão Deca da Duratex

Fonte: Adaptado de Sustentabilidade Deca – Você e o planeta felizes para sempre. Folheto promocional, 2009.

É importante destacar se os produtos das empresas concorrentes são produtos “normais” (não-verdes), ou ainda, como os produtos das empresas concorrentes diferem da alternativa verde da empresa. Na Duratex, na parte de chapa de fibra de madeira reconstituída, existem concorrentes que tem o nível acima em termos de prática, mas a grande maioria está abaixo. Existem, assim, alguns concorrentes que são diferenciados, em termos de compromisso com algumas coisas. Mas, para o Gerente de Sustentabilidade:

a grande maioria dos concorrentes está abaixo do normal. A gente não sabe a origem do material, a gente não sabe a padronização desse material. A Duratex, ela prima pela qualidade, por certificações laboratoriais, por uma série de controles de qualidade e se você tiver um problema com a Duratex, o material Duratex, você vai trocar, você vai ter o seu material trocado. A gente tem uma aversão a qualquer tipo de reclamação nesse sentido (...) Em relação aos metais, a Duratex é líder nesse processo. É uma referência. E grande parte dos metais, infelizmente, tem vindo da China. Que dispensa comentários, não vou falar o método produtivo da China. E você tem concorrentes que copiam produtos da Deca. Então é uma concorrência mais acirrada e menos ética.

A incorporação do pensamento verde no estágio de produção e/ou no desenvolvimento de novos produtos, na Duratex se dá mais pela questão da eficiência em progressivamente usar menos materiais, o que também implica em redução do custo. Conforme o Gerente de Sustentabilidade:

A questão de respeito à questão ambiental, ela está hoje muito forte ligada à questão legal. E a gente tem entrado com várias informações de treinamento para a engenharia com relação à análise de ciclo de vida do produto. A gente já começou um trabalho muito forte para preparar a engenharia para considerar isso num processo de forma organizada. Mas isso é algo que nasce junto com o produto. Usar menos matéria-prima com o viés econômico para que esse produto seja mais eficiente na sua utilização, que tenha aí o viés econômico para o cliente, a questão ambiental também em razão do produto.

Na Divisão Deca, os produtos dependem de água para funcionar, não usam energia. Então, a empresa tem que desenvolver produtos que usem cada vez menos água para a necessidade dos clientes, embora, conforme entende o Gerente de Sustentabilidade, “tem o cliente que vai querer sempre o chuveiro que dispense 60 litros de água por minuto. E tem aquele que com seis litros ele está satisfeito. Então depende muito do perfil do cliente”.

Já é norma brasileira, desde 2001, que todas as bacias sanitárias devam funcionar com seis litros de água por acionamento. Ou seja, nenhuma bacia sanitária pode dispensar mais de seis litros de água por acionamento. As bacias sanitárias da Duratex saem com uma condição que é o “dual fluxo”: “se você tiver um dejetivo líquido, você pode usar três litros apenas, ela consegue limpar todo o sistema. Se for um dejetivo sólido, então vai precisar de seis litros para fazer”, segundo o Gerente de Sustentabilidade. Pela inexistência de padronização no mercado,

a Deca criou, pioneiramente e com base em muitas informações, seu padrão. O Dual Fluxo é, portanto, um padrão Deca, mas que vem sendo seguido pela concorrência.

Os atributos mais fortes da empresa são a qualidade e o design. E a empresa procura agora inserir os aspectos verdes de seu produto para atrair consumidores. Conforme o Gerente de Sustentabilidade, “apesar de já fazer isso há mais de 20 anos, agora que a gente achou que deveria comunicar isso de uma forma mais eficiente para o consumidor”. Os aspectos verdes da empresa e do produto têm sido usados na propaganda mais recentemente e para algumas linhas de produto apenas. Essencialmente para o público especializado. A empresa não se vende como uma empresa verde, amiga do meio ambiente. Nas palavras do Gerente de Sustentabilidade: “eu diria que ela não é ser percebida”.

O entrevistado explica como a empresa está fazendo o desenvolvimento da comunicação de suas iniciativas verdes da seguinte forma:

a Duratex é uma empresa *low profile* neste caso de tentar se vender, até porque a gente tem o receio de que isso seja mal interpretado pelo mercado. Então a gente procura na nossa comunicação dizer que nós somos compromissados em desenvolver ações que estejam em conformidade com a ética, com a boa prática ambiental e social. É um pouco nessa linha. No passado a gente preferia evitar essa imagem verde porque a gente não sabia como o consumidor ia enxergar isso. Hoje esse atributo tem valor. O consumidor passa a demandar isso, então a gente tem procurado inserir isso dentro das nossas comunicações com base no histórico que a gente já vem fazendo há muitos anos. Então é pegar isso que a gente vem fazendo há muitos anos e apresentar ao consumidor e dizer: “Olha, isso também é praticado pela nossa empresa”. E deixa o consumidor tomar a decisão se aquilo tem valor e a gente gostaria que isso fosse percebido pelo consumidor. A gente jamais entraria numa linha de fazer uma comunicação por conveniência. A idéia é que a gente faça por convicção. E a gente tem estruturado um trabalho muito forte no sentido de pontuar essas ações, entender como o consumidor tem abordado esses atributos, e como é que a gente consegue então vender esse atributo como valor para ele. Eu acho que é um trabalho que vai demandar muito tempo, Leonardo. Até que a gente consiga inserir isso de uma forma que não passe essa questão de ser conveniente: “Ah, vou comunicar porque é conveniente comunicar”. Oportunismo, aquela coisa toda. A idéia é que a gente passe a usar isso com mais frequência. O relatório anual, você vai perceber que ele tem um bom espaço dedicado à essa questão ambiental, social, falando de investimentos, emissões atmosféricas, pegada de carbono. Nós fizemos o inventário de carbono. Já estamos no terceiro ano do inventário. Nós temos um projeto de crédito de carbono aprovado na CCX, em Chicago, para um milhão e quatrocentas mil toneladas de crédito de carbono. Não vendemos porque o mercado de carbono voluntário perdeu liquidez depois da COP-15, lá de Copenhagen. Tem uma série de iniciativas que a gente não conta para ninguém. Não contávamos. E hoje a gente tem inserido no relacionamento, nas apresentações, nos materiais que tem saído. A gente tem inserido isso gradativamente para compartilhar isso com os consumidores.

A empresa ajuda institutos de pesquisa, pesquisadores e escolas por meio de uma área de vivência ambiental localizada em Agudos (SP) chamada de AVAP, a qual recebe, anualmente, em torno de sete mil estudantes e pesquisadores de escolas e universidades. Nesse espaço oportuniza-se a desmistificação de que a produção de eucalipto no Brasil

conduza à devastação das florestas. Demonstra-se ali a convivência das florestas plantadas de eucalipto com outras espécies de plantas, propiciada pelo manejo sustentável e proteção adequada do solo e que a mesma apresenta biodiversidade. A Avap apresenta a produção sustentada de madeira a partir de plantações florestais, por meio de filme, maquete, painéis e modelos de equipamentos com as etapas de produção das chapas. A Duratex tem parceria com várias ONGs que a auxiliam no processo de recomposição de áreas de mata ciliar e de educação ambiental. E a empresa tem reestruturado cada vez mais o trabalho de parcerias com ONGs.

A empresa também mantém projetos grandes voltados a bibliotecas comunitárias em várias cidades, caracterizados como um trabalho tri-partite: a Duratex, o município e uma ONG que organiza e é dona do projeto. A empresa faz uma parceria com escola, propicia treinamento para professores, faz circuito de leitura, e isso gera um trabalho que é feito por ONGs especializadas. A Duratex trabalha com a questão da leitura e percebe que tendo o recurso na cidade, a população procura pelo mesmo.

A ênfase na propaganda da empresa é em comunicar qualidade e desempenho do produto. A marca Deca vende muito a questão da imagem e do design e tem propagandas que são premiadas todos os anos. Mas sua comunicação está mais na questão de benefícios funcionais.

Para a Duratex, não é idéia a cobrança de um preço superior (preço *premium*). A proposição é que a sustentabilidade seja um atributo do produto e que a empresa comunique ao cliente sua presença no mesmo. Essa comunicação é recente e gradativa, conforme o Gerente de Sustentabilidade:

a gente passou a incorporar isso muito recentemente junto aos nossos clientes, além do atributo qualidade e design, etc. e tal, a gente está levando o atributo ambiental mais recentemente aos nossos consumidores, fizemos um trabalho muito forte de levar práticas socioambientais num folder, está presente no ponto de venda, levando esse comunicado, porque a Deca é uma formadora de opinião, como líder, e como empresa desejada, uma marca desejada, então a gente entendeu que deveríamos contribuir com informação para que esse consumidor pudesse saber de que a Deca pratica aquilo, que ela pode também perguntar se o concorrente faz.

Então é uma ação de educação do consumidor, tanto do consumidor pessoa jurídica que são as construtoras e incorporadoras, quanto do consumidor do varejo na outra ponta, a Duratex está “plantando essa sementezinha”. Para o Gerente de Sustentabilidade, o atributo ambiental não deve incorrer no preço *premium*:

mas eu não acredito que o atributo ambiental possa majorar o preço de um produto. Muito pelo contrário. Se ele tem um atributo diferenciado em termos de redução de

matéria-prima na sua confecção, na sua produção, ele deve ser mais barato. Está gastando menos matéria-prima, eu vou gastar menos e vou conseguir colocar esse produto com uma margem melhor e vou colocar esse produto com preço melhor também para o meu consumidor. Acho que vai estar nessa relação, não acredito que a gente tenha que majorar preço em função de prática ambiental não. Você tem toda uma tributação fortíssima em todos os segmentos da indústria, um ganho que eventualmente você tenha de produtividade, que você reduza custo, você pode tomar a decisão de repassar esse ganho para o consumidor ou resolver um problema que você tenha eventualmente de lucratividade numa determinada linha. Então é uma decisão estratégica.

4.4.5 Presença no planejamento estratégico

A visão, a missão e os valores da Duratex estão expressos no Quadro 37. Na visão da Duratex, consta a expressão “atuando com responsabilidade social e ambiental” e entre seus valores está a “responsabilidade social e ambiental”.

Visão, missão e valores da Duratex	
Visão	Ser empresa líder de classe mundial, atuando com responsabilidade social e ambiental, nos segmentos de produtos de madeira reconstituída e de acabamento para construção civil, gerando retorno significativo e permanente aos acionistas e proporcionando aos colaboradores, clientes, consumidores, fornecedores e comunidades, o sentimento de bem-estar, satisfação e realização.
Missão	Oferecer produtos e serviços de alta performance, de forma segura e rentável, desenvolvendo a capacitação e parcerias com clientes, fornecedores, comunidades e colaboradores, gerando valor em toda a sua cadeia produtiva.
Valores	Integridade Valorização Humana Comprometimento Participação Responsabilidade Social e Ambiental

Quadro 37 – Visão, missão e valores da Duratex

Fonte: Adaptado de Duratex (2010).

Em função da associação entre a Duratex e a Satipel, está sendo realizado um projeto visando a revisão e unificação das identidades organizacionais (visão, missão e valores) das duas empresas. A visão da Satipel é definida como “ocupar posição de destaque no setor em termos de presença e rentabilidade, sendo reconhecida como a melhor parceira por seus clientes, colaboradores, fornecedores e pelas comunidades em que atua”. Sua missão é descrita como: “ofertar painéis de madeira a preços e qualidade competitivos, preservando o

meio ambiente e gerando riqueza que garanta a perpetuidade da empresa e melhore a vidas das pessoas”. E seus valores são: respeito às pessoas e postura ética e transparente, desenvolvimento pessoal, comprometimento de todos em servir ao cliente, participação nos resultados conquistados, relacionamento alegre e informal, criatividade e inovação focadas no negócio. Seus conteúdos são entendidos como bastante convergentes. Como se verifica, na missão da Satipel é explícito “preservando o meio ambiente”.

Várias das iniciativas verdes levaram à redução de custo na Duratex, como, por exemplo, reuso de água na produção e reuso de resíduos em processo para geração de energia. Se a empresa não tivesse a matriz energética com biomassa, ela estaria gastando muito mais com energia da concessionária consumida para gerar vapor.

Os produtos verdes da Duratex são fáceis de serem imitados por empresas que tem recurso para isso. A pequena empresa não tem condições porque os processos são bem complexos. A diferença é, portanto, o porte da empresa.

Quanto ao nível de consideração que a empresa tem em relação às regulamentações ambientais, a Duratex considera que atende 100% dos casos em conformidade com a regulamentação ambiental. Segundo seu Gerente de Sustentabilidade, “essa é uma questão básica de sobrevivência, para evitar problemas”. E em alguns casos, a Duratex está acima do que é exigido, como, por exemplo, no tratamento de efluentes, conforme seu Gerente de Sustentabilidade:

se a legislação está em A, a gente está em AA2+. Porque a eficiência do projeto é muito mais do que o básico de que a legislação determina. Eu acho que a vantagem – eu não sei se é vantagem – eu acho que... você atua de forma preventiva no risco. Se eu não fizesse, eu teria um problema potencial a ser enfrentado em pouco tempo. Ficando 100% em conformidade com a legislação me dá uma segurança de que eu não tenho risco ao meu negócio. Se eu exceder a legislação me dá uma margem de segurança muito grande. Então é um pouco nessa linha que a gente tem trabalhado.

Mas pelo fato desses processos serem todos muito grandes, qualquer que seja a planta, essas melhorias ambientais tem que ser extremamente planejadas. A empresa considera, entretanto, que estar acima das regulamentações ambientais não melhorou sua imagem corporativa aos olhos dos consumidores e do público.

A Duratex considera que seus produtos verdes além de proporcionarem benefícios ambientais, não oferecem outros benefícios (benefícios não verdes) que seus concorrentes não conseguem ofertar (por exemplo, preço menor, conveniência).

4.4.6 Análise do caso Duratex

Sendo a maior empresa produtora de painéis de madeira industrializada do Hemisfério Sul, e tendo a maior fábrica de MDF do mundo, a Duratex é uma grande demandadora de recursos vegetais, no caso de árvores. Sua preocupação com a conservação e preservação de recursos naturais é de longa data, tendo optado pela produção de árvores em florestas próprias e escolhido uma espécie de crescimento rápido, acima dos padrões do Hemisfério Norte. A empresa possui a certificação FSC há 15 anos, tendo sido a primeira empresa da América Latina. No seu setor foi pioneira na obtenção da ISO 14001.

Atuando também no ramo de louças e metais sanitários, a Duratex desenvolveu produtos economizadores de água e utiliza matéria-prima reciclada (metais não-ferrosos) e, pioneiramente, reincorpora à sua produção parte das cerâmicas quebradas. A redução de matéria-prima acontece mediante o reprocessamento e reutilização de resíduos sólidos. Tanto metais quanto painéis de madeira refugados têm reutilização de 100% no processo produtivo: os resíduos metálicos são refundidos e retornam ao processo industrial, e a sucata de madeira é utilizada como biomassa para a geração de calor. O hidróxido de níquel é um exemplo de resíduo sólido vendido para terceiros (indústria química). Outro exemplo é o lodo galvânico comercializado para indústrias de fertilizantes.

As razões apontadas para a adoção do *Green Marketing* foram a existência de barreiras não-tarifárias e a busca de oportunidades (variável 1), responsabilidade social ou obrigação moral (variável 2), pressão governamental (variável 3) e fatores de custo e lucro (variável 5). A pressão competitiva (variável 4) impactou menos: por ser a Duratex a líder de mercado, é ela quem força os competidores a adotarem a postura sustentável.

A avaliação da empresa sobre seus clientes *business to business* e sobre os consumidores finais é de que sua demanda por atributos verdes é pouco expressiva. O predomínio seria, portanto, de clientes *basic browns*, *grouzers* e *sprouts*. Clientes e consumidores finais classificados como *true blue greens* e *greenback green* são poucos. Um segmento aqui são as empresas interessadas no *Green Building Council*.

Para atender o objetivo de descrever quais são as estratégias de *Green Marketing* usadas pelas empresas, serão apontados cada um dos seis construtos definidos no Capítulo 3. Em relação ao primeiro construto, a variável diferenciabilidade (variável 6) é alta. Como a existência real de segmentos de *Green Marketing* é baixa, a empresa se configura como Verde Matizado. Isso significa que a empresa realizou investimentos substanciais, tanto financeiros

quanto não financeiros, em processos e tecnologia ambientalmente amigáveis. Significa também que ela diferencia-se significativamente de seus concorrentes e ganha vantagens competitivas por sua opção verde.

O segundo construto envolve as variáveis 8 (foco competitivo) e 9 (vantagem competitiva genérica), resultando em quatro estratégias. Os dados empíricos sugerem que a Duratex pode estar passando da classificação Estratégia 1 (Ecoeficiência) para a Estratégia 2 (*Beyond Compliance Leadership*), pois ela não apenas quer aumentar a eficiência dos processos organizacionais, mas, também, almeja que os consumidores e o público em geral estejam conscientes de seus esforços. Por isso, investe em certificações, em melhorias ambientais não lucrativas e inicia uma comunicação no ponto de venda e com especificadores. Por um lado, procura mostrar o que tem realizado nos últimos anos, de forma que os consumidores reflitam e questionem se os concorrentes também o fazem, e por outro, procura facilitar a identificação dos produtos verdes, ao utilizar o selo Sustentax.

Pelo mesmo construto, a Duratex tende a usar a Estratégia 3 (*Eco-branding*), dada a diferenciação baseada em atributos ambientais de produtos refere-se a produtos e serviços com orientação ecológica. Nesta estratégia estão os produtos Decalux, Decamatic Eco e Deca Dual Fluxo.

O posicionamento por atributos constitui o terceiro construto. A empresa tradicionalmente divulga os atributos não-verdes (variável 11). Porém, recentemente está incluindo, e aos poucos, atributos verdes em embalagens e pontos de venda (variável 10). O movimento da empresa é no sentido de dar destaque aos atributos verdes, porém define-se como *low profile* pelo receio de ser mal interpretada pelo mercado.

O quarto construto é o posicionamento de marcas verdes em benefícios funcionais ou emocionais. A comunicação da Duratex está baseada mais na questão de benefícios funcionais.

O quinto construto é a Matriz de *Green Marketing* de Grant (2007) classifica as empresas em A (Verde), B (Mais Verde) e C (Verdíssima). A Duratex é classificação como A (Verde). Ela oferece um produto mais verde do que os concorrentes, utilizando matéria-prima renovável vindo de florestas com manejo certificado pelo FSC. O foco é em tornar mais verde a abordagem clássica de marketing que a empresa sempre utilizou.

Pela estratégia A1 da Matriz de *Green Marketing* de Grant (2007), a empresa estabelece um exemplo, enquadrando ou apontando. A Duratex usa a estratégia A1-Apontar, pois ela destaca ações positivas e específicas tomadas pela empresa em favor do meio

ambiente. Esta abordagem irá influenciar compradores, usuários finais e também concorrentes. A estratégia A2 (*eco-labels* ou apoio a causa), pode-se definir que a Duratex aproxima-se da estratégia *eco-labels*, pois utiliza FSC e ISO 14001. Na estratégia A3, as abordagens podem ser Menos ou Mais. A Duratex utiliza a abordagem Mais, pois acrescenta características como acionamento automaticamente por sensor.

O quarto objetivo foi investigar como as estratégias de *Green Marketing* usadas pelas empresas influenciam sua estratégia empresarial, sendo adotado o modelo de Whittington (2002) e o modelo de Barbieri (2007). Pelo primeiro modelo, a dimensão resultados pode ser a maximização dos lucros ou plural, ao permitir outras possibilidades. Na Duratex, as dimensões ambiental e social também estão presentes, além da econômica, portanto sua posição é no extremo plural. A dimensão processos reflete se a estratégia é produto de cálculos deliberados ou emerge por acidente, confusão ou inércia. No caso da Duratex, os processos são deliberados. A perspectiva genérica sobre estratégia para esta empresa é, portanto, o quadrante sistêmico.

Pelo segundo modelo, a Duratex é classificada como “abordagem estratégica”, mostrando uma evolução de uma preocupação periférica e reativa para uma visão estratégica preocupada com a competitividade.

O Quadro 38 resume os resultados da Duratex.

Objetivo/Construto	Resultado Duratex
1 – Razões	Barreiras não-tarifárias e a busca de oportunidades (variável 1), responsabilidade social ou obrigação moral (variável 2), pressão governamental (variável 3), como é o caso do Novo Código Florestal, e fatores de custo e lucro (variável 5).
2 – Segmentação	Maioria <i>Basic browns, grousers e sprouts</i> .
3 – Estratégias de <i>Green Marketing</i>	Verde Matizado e Verde Extremo Estratégia 1 (Ecoeficiência) para a Estratégia 2 (<i>Beyond Compliance Leadership</i>) e Estratégia 3 (<i>Eco-branding</i>) Atributos verdes e não-verdes Benefícios funcionais A (Verde) A1-Apontar A2- <i>Eco-labels</i> A3 Mais
4 – Influência na estratégia empresarial	Sistêmico Estratégico

Quadro 38 – Resumo dos resultados da Duratex

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Caso 5: Suzano Papel e Celulose

4.5.1 Caracterização da empresa, produto e benefícios ambientais

Com 86 anos de atuação, a Suzano Papel e Celulose é uma empresa de base florestal posicionada como a segunda maior produtora global de celulose de eucalipto e uma das dez maiores de celulose de mercado. Ela é também líder regional no mercado de papel.

Tendo sede administrativa em São Paulo, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, 1.355, 8º andar, é uma empresa de capital aberto desde 1982. Sua estrutura organizacional contempla três unidades de negócio (Florestal, Celulose e Papel) e quatro prestadoras de serviço internas (Operações, Finanças, Recursos Humanos e Estratégia). As unidades industriais estão localizadas nas cidades de Suzano (SP), onde estão duas fábricas, Embu (SP), e Mucuri (BA). As áreas florestais, próprias e de parceiros fomentados, concentram-se no sul da Bahia, no norte do Espírito Santo, em São Paulo e no leste de Minas Gerais. Uma distribuidora de papéis e produtos gráficos com 13 unidades comerciais, a SPP-Nemo, com sede em São Paulo, integra a Unidade de Negócio Papel.

A celulose é comercializada em 31 países, enquanto o papel é vendido para empresas de 86 países. Fora do Brasil, a empresa possui três escritórios regionais, instalados nos Estados Unidos, Suíça e China. Além dos escritórios, possui duas subsidiárias no exterior, uma na Inglaterra (*Sun Paper*) e outra na Argentina (*Stenfar*). Juntas, as unidades internacionais contam com 162 profissionais.

A empresa é presidida pelo senhor Antonio Maciel Neto. O Conselho de Administração tem como presidente o senhor David Feffer. Atualmente 3.862 funcionários atuam na empresa. O perfil da Suzano Papel e Celulose está descrito no Quadro 39.

Razão social	Suzano Papel e Celulose S.A.
Fundação	1924
Sede	São Paulo
Unidades industriais	4 unidades industriais (Suzano, Embu e Mucuri), áreas florestais em 4 estados.
Empregados	3.862
Faturamento	R\$ 4,14 bilhões em 2009
Entrada no ISE	2005

Quadro 39 – Perfil da Suzano Papel e Celulose

Fonte: Adaptado de Suzano (2010)

Extraída de árvores, a celulose é a base para a fabricação de papel, plásticos, filmes, vernizes, seda artificial e produtos químicos. Os troncos de árvores ou talos herbáceos são limpos, descascados e submetidos à trituração mecânica. Após passam por tratamentos que separam a substância que une as fibras da celulose, conhecido como lignina. E em seguida, o produto é lavado, depurado e embranquecido. Na Suzano Papel e Celulose, a celulose produzida é de dois tipos: *flash* e natural. O tipo *flash* se baseia em secar, de forma rápida, pequenos flocos de celulose que circulam em uma corrente de ar quente. As quatro linhas de papel são não-revestidos, *cut size* (ou papéis para escritório), revestidos e papelcartão.

A origem da Suzano Papel e Celulose está ligada ao empreendedor Leon Feffer, nascido em 1902 na Ucrânia e imigrado ao Brasil em 1921, que iniciou uma empresa comercial de venda de papéis, registrada em 1924 na Junta Comercial de São Paulo. Posteriormente ela entrou no setor industrial com a fabricação de envelopes, sacos de papel e embalagens e também montou uma pequena tipografia. Como resposta à dependência do país em relação à importação do produto, Leon Feffer, em 1939, decidiu montar uma fábrica de papel, cujo início se daria em 1941.

Em 1942 a empresa iniciou a realização de pesquisas sobre matérias-primas alternativas, sob a liderança de Max Feffer, filho do fundador. Treze anos após, resultados positivos foram alcançados com o eucalipto. A Divisão Florestal foi criada em 1957 para gerenciar a compra de terras, plantio e manejo de florestas de eucalipto, ano em que conseguiu produzir papel com 30% de celulose de eucalipto. Esse percentual aumentou gradativamente até que em 1961, foi possível produzir papel de impressão e escrever usando 100% celulose de eucalipto.

Duas aquisições levaram ao crescimento da empresa: em 1955 com a Indústria de Papel Euclides Damiani (que se tornaria a unidade piloto para a produção de celulose de eucalipto) e em 1960 com a Indústrias de Papel Rio Verde, o que ajudou a transformá-la em uma das mais importantes empresas do setor no Brasil já na década de 1960. É ainda em 1964 que a Suzano Papel e Celulose começou a exportar celulose para a Argentina. Onze anos depois, iniciou a exportação de celulose para o mercado europeu. Em 1982, a empresa lançou a primeira marca brasileira de papel *cut size*, o papel Report. Em 1987, constituiu a Bahia Sul Celulose a partir de uma *joint-venture* com a Companhia Vale do Rio Doce, cuja construção iniciaria dois anos mais tarde e a produção de papel se daria em 1993.

Em 2004 a Suzano adquiriu ainda a Ripasa, no mesmo ano em que lançou o projeto de expansão de Mucuri. Em 2007, foi iniciada a operação da linha 2 de produção de celulose naquela unidade.

Os principais recursos naturais necessários à indústria de papel e celulose são a madeira e a água²². Por isso, o meio ambiente sempre foi uma das preocupações da empresa, de acordo com a Gerente de Competitividade:

o meio ambiente, a Suzano sempre levou em consideração, ainda que as suas certificações, algumas delas, sejam mais recentes, a preocupação com o meio ambiente, é uma preocupação de longa data. Desde o Seu Max, Seu Leôncio, fundadores, eles sempre tiveram o viés ambiental, tanto que a gente tem, o Departamento de Meio Ambiente Industrial, ele tem mais de 30 anos.

A empresa elimina o consumo de árvores nativas ou exóticas, ao cultivar florestas para fim de produção de celulose e papel. Para a Gerente de Competitividade, “a gente tem que lembrar que toda árvore que é utilizada para a produção de papel e celulose da Suzano, ela é plantada para esse fim. São florestas plantadas para fim de produção de celulose e papel”.

Todas as florestas da Suzano são certificadas pelo FSC e todas as madeiras que entram nas fábricas da Suzano ou são certificadas ou são de origem controlada, igualmente atestada pelo FSC.

Além de possuir fazendas, a empresa também trabalha com serviço de fomento, sistema que estimula pequenos produtores a cultivarem florestas cujas árvores são vendidas para a produção de celulose e papel. Essas plantações também são atestadas pelo FSC, o que contribui para que 100% de madeira recebida nas unidades industriais da Suzano Papel e Celulose seja certificada.

Essa realidade não implica que 100% das florestas (próprias ou de fomento) seja certificada, pois ao adquirir terras degradadas, leva-se tempo para a recuperação das áreas. Mesmo assim, a empresa afirma que 99% das áreas de fazenda é certificada.

Na parte florestal, destaca-se, ainda, como estratégia de redução do uso de materiais e insumos a utilização de clones de eucaliptos, conforme o Relatório de Sustentabilidade 2009 da empresa:

buscamos continuamente soluções que contribuam para a redução do uso de materiais e insumos, sem, no entanto, comprometermos a qualidade dos produtos e a rentabilidade das operações. Exemplo dessa política é o desenvolvimento de clones de eucaliptos adaptados a diferentes ecossistemas e com rendimento silvicultural

²² Outros recursos importantes são amido e enxofre.

mais elevado, que resulta em maior taxa de conversão de madeira em celulose e menor consumo de químicos (Relatório de Sustentabilidade 2009, p. 80).

A produtividade média dos plantios da empresa, de acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2009, é de 44 m³/hectare/ano, índice registrado tanto em 2008 quanto em 2009, sendo acima da média brasileira – a qual é a maior do mundo –, que é de 41 m³/hectare/ano para o eucalipto.

Outra iniciativa da Suzano Papel e Celulose é a produção de papel reciclado, onde se destacam as marcas Reciclato (cujo produto contém, em sua composição, 75% de aparas pré-consumo e 25% de aparas pós-consumo) e Papelcartão Reciclato:

além de benefícios sociais, você tem reinserção de uma parcela da população. Nas cooperativas de catadores você tem a geração de renda através da venda desse papel que faz com que a Suzano consiga contribuir tanto ambientalmente na redução de geração de resíduos que podem, na melhor das hipóteses, ir para um aterro, quando, na verdade, dependendo da destinação, podem ir até mesmo o meio ambiente deliberadamente (Gerente de Competitividade).

Com todas estas iniciativas, a empresa acaba reduzindo o consumo de árvores. A Suzano Papel e Celulose promove ainda, compensações de danos por meio da manutenção, em seu portfólio, de produtos como o Report Carbono Zero, cujos gases de efeito estufa emitidos durante o processo de fabricação são compensados com o plantio de árvores. De certa forma, tal compensação é em si contraditória e irônica: ela acaba por aumentar o plantio (com posterior consumo) de árvores e é uma fácil iniciativa para quem precisa e sabe plantar árvores.

4.5.2 Razões de adoção do *Green Marketing*

A forte crença na sustentabilidade, a busca de oportunidades e a redução de custos são vistas pela empresa como razões para a adoção do *Green Marketing*:

a Suzano, na minha opinião, é uma empresa que assumiu o viés da sustentabilidade. Ela encontra oportunidade no setor a partir do momento que se preocupa com o meio ambiente. Em termos de redução, quanto mais você torna seu processo eficiente, menos gasto você tem com resíduo, menos resíduo você gera, você tem economia em relação a custo, porque todo resíduo deve ter sua destinação correta (Gerente de Competitividade).

Além disso, a legislação ambiental, cada vez mais rígida, e fatores competitivos são apontados como motivadores para a adoção do *Green Marketing*. Por isso, a adoção dos selos

florestais FSC e CERFLOR²³ torna o seu produto extremamente competitivo nos mercados nacional e, principalmente, internacional, pois são certificações que atestam a qualidade ambiental do seu processo de produção. Para a Gerente de Competitividade:

Hoje em dia, os selos como FSC e CERFLOR, principalmente FSC, são extremamente limitantes para você conseguir entrar no mercado. Principalmente mercado externo. Hoje em dia mercado europeu e norte-americano não compra se não tiver certificação florestal.

4.5.3 Segmentação de mercado

A celulose produzida pela Suzano Papel e Celulose é comercializada no mercado *business to business*. Entre os papéis, apenas os chamados *cut size*, como é o caso do Report, tem utilização tanto para usuário final quanto para *business to business*.

Já as outras três linhas de papéis são direcionadas exclusivamente para *business to business* porque são produtos destinados a gráficas e empresas de embalagem que fornecem para empresas de bens de consumo, como empresas de alimentos, que embalam seus produtos e os vendem para o consumidor final.

Mais de 80% da celulose é destinada ao mercado externo. Do volume de vendas no ano de 2009, 45% foi destinado à Ásia, 33% à Europa, 15% ao mercado interno, 7% à América do Norte e 1% para a América do Sul e Central. A venda de celulose cresceu significativamente nos últimos quatro anos. Foram vendidas 683 mil toneladas em 2006, 799 mil toneladas em 2007, 1.320 mil toneladas em 2008 e 1.780 mil toneladas em 2009 (Relatório de Sustentabilidade, 2009).

A venda de papel é maior para o mercado brasileiro, com percentuais oscilando entre 53% e 63% nos últimos quatro anos. Do volume de vendas no ano de 2009, 53% foi destinado ao mercado interno, 13% para a América do Sul e Central, 12% à Europa, 11% à América do Norte e 11% para outros destinos. Em toneladas de papel vendido, foram 1.116 mil em 2009. Nos três anos anteriores o volume foi de 1.071, 1.125 e 1.162 mil toneladas (Relatório de Sustentabilidade 2009).

²³ Norma brasileira acreditada pelo Inmetro e pelo *Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes* (PEFC) que estabelece princípios ao tripé da sustentabilidade (Relatório de Sustentabilidade Suzano Papel e Celulose 2009).

Sobre as visões de seus consumidores tem a respeito de *Green Marketing* e quão importante é o verde para eles, a Suzano Papel e Celulose identifica certos clientes, como a Natura, que apresentam metas extremamente elevadas de redução de emissão de CO₂, e que automaticamente passam o compartilhamento das metas para a sua cadeia de suprimentos. A Suzano Papel e Celulose, na condição de fornecedor, acaba sendo influenciada. A empresa é obrigada, assim, a assumir metas de redução da emissão de CO₂ de alguns dos seus produtos para poder atender a exigência de tais clientes.

As exigências ambientais são, portanto, passadas através da cadeia. Assim, fornecedores da Suzano Papel e Celulose, quando selecionados, também tem que estar comprometidos com as normas e valores que a empresa segue, como, por exemplo, com o meio ambiente. A empresa promove uma série de eventos com fornecedores para poder passar as suas políticas a fim de que os fornecedores sigam a mesma linha.

A empresa considera que seus clientes têm conhecimento sobre causas verdes. E tenta educar seus consumidores sobre questões ambientais de alguma forma. A Suzano Papel e Celulose não tem um processo estabelecido, mas a empresa faz algumas divulgações e campanhas.

A Suzano Papel e Celulose organiza palestras para clientes, como Vivo e Natura, com o intuito de explicar sobre seus programas de sustentabilidade. Igualmente a empresa promove visitas de clientes a suas instalações: “isso por solicitação deles, inclusive, porque eles querem que a gente prove, demonstre, quão sustentável é o nosso negócio” (Gerente de Competitividade).

4.5.4 Estratégias de *Green Marketing*

O meio ambiente permeia toda a estratégia da Suzano Papel e Celulose. Ela procura ser “verde” em todos os aspectos do negócio. As estratégias de sustentabilidade da empresa são, primeiramente, definidas pelo Comitê de Sustentabilidade que é um comitê com membros da alta direção da empresa, que responde para o Conselho de Administração. Ali são tratadas as estratégias que a Suzano vai seguir a respeito da sustentabilidade.

De acordo com a Gerente de Competitividade, foram feitos muitos investimentos para “tornar verde” a empresa e seus produtos, em especial no que diz respeito à eficiência de processo, à melhoria de processo e à melhoria de máquina. Segundo o Relatório de

Sustentabilidade 2009, considerando apenas o ano de 2009, os investimentos em unidades industriais para proteção ambiental somaram R\$ 7,01 milhões, e na área florestal R\$ 1,89 milhão.

A Suzano realiza o inventário dos gases do efeito estufa (GEE) desde 2003 e no ano de 2009 iniciou, pioneiramente dentro do setor de papel e celulose no Brasil, a fazer o levantamento da pegada de carbono. Por esta técnica, é realizada a medição dos gases ao longo de todo o ciclo de vida de um produto, desde a produção e distribuição da matéria-prima, passando pela produção e distribuição do produto, até a venda e o uso e sua disposição final. Assim, com base na metodologia PAS 2050 foi quantificada a pegada de carbono da celulose produzida na Unidade Mucuri, sendo seu cálculo validado pelo *Carbon Trust* (Relatório 2009).

Como dito anteriormente, a Suzano Papel e Celulose apresenta os selos FSC e Cerflor que são certificações de cunho florestal. Embora mais direcionados para a área florestal, as mesmas também atestam certificações da fábrica quando se trata de cadeia de custódia. O selo FSC é estampado nas embalagens de todos os produtos, sendo destacado se ele é um produto reciclado e qual a percentagem de certificação. A Suzano Papel e Celulose detém o mais amplo leque de certificações florestais de todo o mundo, de acordo com as entrevistadas. Além disso, a empresa tem certificações de meio ambiente (ISO 14000), de qualidade (ISO 9000), de responsabilidade social (SA 8000), e segurança (OHSAS 18001).

Todas as áreas produtivas da Suzano Papel e Celulose, com exceção dos novos escritórios no Maranhão e no Piauí, detêm a certificação ISO 14001. As áreas florestais de São Paulo, da Bahia e do Espírito Santo tem certificação FSC.

Em termos de certificação ambiental e não ambiental, a empresa é *bechmarking* no país. Seu maior concorrente, a Fibria, está aumentando seu escopo de certificações, mas a Suzano Papel e Celulose permanece tendo o maior escopo de certificação florestal do Brasil.

Em relação ao produto, dentro do *marketing mix*, a Suzano Papel e Celulose comercializa seus papéis sob cerca de 30 marcas. Entre as quais, Report, TpPremium, Paperfect, Alta Alvura, Reciclato, Pólen e Supremo são consagradas no mercado. A gama completa de marcas inclui: Report, Report Carbono Neutro / Report Carbon Neutral, Report no Alvo da Moda, Report Senninha, Report Pucca, Report Moranguinho, Report Barbie, Report Cores, Artwork, Reciclato Suzano, Eclipse, Cartolina Senninha, Supremo Alta Alvura, Supremo Duo Design, Royal Quartz, TP White, TP Premium, Artpremium, Super 6 Premium, ExtraKot, Neopack, Papelcartão Reciclato, TP Polar e Ice Card.

A empresa tem sido pioneira em lançar produtos verdes em seu segmento. Em 2001, o papel Reciclato representou a primeira linha de papel *offset* brasileiro 100% reciclado produzido em escala industrial. Em 2009, o Report Carbono Neutro²⁴ destacou-se como o primeiro papel *cut size* produzido em escala industrial que compensava a emissão de gases de efeito estufa gerados durante o processo produtivo e o transporte do produto até os centros de distribuição por meio do plantio e da recuperação de florestas nativas.

É importante analisar se os produtos de concorrentes são produtos “normais”, ou ainda, como os produtos dos concorrentes diferem da alternativa verde da empresa. De um modo geral, 15% da produção de papel da Suzano Papel e Celulose é papel reciclado e 85% papel fibra virgem. Uma característica ambientalmente favorável é que nenhum dos seus papéis sofre processo de destintamento, conforme explica a Gerente de Competitividade:

existe um mito no mercado de que os papéis reciclados costumam ser mais impactantes ao meio ambiente do que o papel de fibra virgem. Na verdade, isso acontece para papéis que tem processo de destintamento. No caso da Suzano, a alvura do nosso papel é atingida em função da seleção da matéria-prima. Não tem aplicação de nenhum alvejante, nenhum produto químico para destintar o papel.

Na Suzano Papel e Celulose, existe, de fato, a incorporação do pensamento verde no estágio de produção e no desenvolvimento de novos produtos. Toda vez que um produto é desenvolvido, um processo de avaliação ambiental é registrado em formulário, destacando a avaliação de risco ambiental no desenvolvimento de produto.

A qualidade, tanto do produto quanto ambiental, é o principal atributo usado para atrair consumidores, conforme a Gerente de Competitividade:

a gente tem que demonstrar não só qualidade ambiental, mas qualidade de impressão, além de toda a parte tecnológica, desenvolvimento de produto, você precisa atestar que é um produto de qualidade, que vai atender as necessidades do cliente, também a gente trabalha com qualidade ambiental daquele produto. O selo que a gente usa no produto que atesta a origem é o selo FSC. É que não existe nenhum tipo de imagem ou selo que a gente possa atestar, por exemplo o ISO 14000. Mas todos os nossos produtos são fabricados mediante a certificação que a empresa tem.

Os aspectos verdes do produto, em especial o selo FSC, são usados na comunicação e nas embalagens, conforme a Gerente de Relações com Investidores: “acho que o nosso material institucional sempre tem, tem um selo, tanto o FSC... O próprio ISE a gente divulga bastante”.

²⁴ No mercado externo, a marca muda para *Report Carbon Neutral*.

Apesar de as entrevistadas alegarem que a Suzano Papel e Celulose investe pouco em mídia de massa (se considerar-se televisão e revistas, a concorrente Fibria tem maior presença), a empresa faz um esforço significativo de comunicação. Prova disso é o Relatório de Sustentabilidade que envolve o trabalho anual de 15 profissionais. Desse modo, a Suzano Papel e Celulose vende-se como uma empresa verde, amiga do meio ambiente, mesmo parecendo à Gerente de Relações com Investidores e à Gerente de Competitividade ser essa uma postura natural e a única aceitável pela companhia:

acho que na verdade está meio no DNA, dentro da empresa. Acho que ela não está muito preocupada em divulgar. As pessoas estão tão... (Gerente de Relações com Investidores).

É que está tão intrínseco à imagem da empresa o apoio à sustentabilidade, justamente por ser uma empresa de cunho florestal. Do tamanho e proporções que ela tem, é impossível não ter esse apoio e essa... Desde o Conselho de Administração, passando pelo CEO, Diretoria, todos os diretores têm essa preocupação. Não é algo que se comunica, porque é algo que já está meio que nas entrelinhas (Gerente de Competitividade).

Na Suzano Papel e Celulose, o papel reciclado costuma ter um custo acima do produzido com fibra virgem, mas isso em função da cooperativa, todo o apoio que a Suzano tem que dar, custo envolvido em relação à seleção de matéria-prima.

A Suzano Papel e Celulose tem metas anuais com relação a consumo de água e energia que, a cada ano, tornam-se mais desafiadoras. No caso das unidades industriais:

a Suzano está trabalhando com o circuito fechado, implantação cada vez em mais departamentos, cada vez mais processos de fabricação, a Suzano está tentando trabalhar com circuito fechado de água para redução de consumo e redução de emissão de efluentes. Redução de energia, a gente também tem metas para aumentar a nossa eficiência em relação a poder energético. A gente tem uma caldeira de biomassa. A gente é auto-suficiente em energia. Toda energia que a empresa utiliza para poder fabricar o papel, ele é compensado pela geração, através de queima de biomassa, que a gente tem, e a queima do licor, que é utilizado no processo de produção (Gerente de Competitividade).

Sobre a empresa utilizar na propaganda benefícios funcionais ou benefícios emocionais, as respondentes declararam que:

na verdade isso é uma coisa que a Suzano não trabalha, e acho que deveria trabalhar. A caixa do papel Omo é um papel certificado, papel da Suzano, a Suzano não trabalha muito com essa imagem (...) Eu acho que deveria, mas ela não tem essa preocupação (Gerente de Relações com Investidores).

A Suzano tem outra deficiência que é aquele negócio de valorizar seus intangíveis. Pelo fato de ter uma série de investimentos em projetos e ações tanto ambientais quanto sociais, agora a gente está começando a ser cobrado por valorizar, valorar, eu

não sei como é a palavra, esses benefícios que a Suzano proporciona em alguns departamentos, sei lá, na sociedade, pelo meio ambiente, enfim. Nossos projetos, existe uma série, tem um monte de projeto que não tem uma valoração. Isso vai começar a ser investido (Gerente de Competitividade).

Uma importante iniciativa da empresa é o Parque das Neblinas, o qual é gerido pelo Instituto Ecofuturo, organização não governamental criada em 1999 pelo Grupo Suzano. O parque é uma reserva ecológica de 2.800 hectares, localizada no Parque da Serra do Mar, entre os municípios de Bertioga e Mogi das Cruzes, e que foi declarado patrimônio da Humanidade pela Unesco como parte da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica. Ele já foi área de exploração de palmito e de outras espécies nativas da Mata Atlântica. Conforme a Gerente de Competitividade:

tem o Parque das Neblinas que está aberto a toda e qualquer pessoa visitar. A Suzano é mantenedora. E o parque tem plantio de palmito Jussara que é uma espécie em extinção, tem apicultura solidária, tem uma série de projetos desenvolvidos, e as pessoas tem livre acesso para visitar. A Suzano promove visita tanto dos colaboradores quanto dos seus familiares para conhecer. Tem toda uma atividade relacionada à educação ambiental.

Atualmente, por meio de parcerias com a comunidade do entorno e institutos de pesquisa, são desenvolvidas no local pesquisas científicas, atividades de manejo sustentável dos recursos naturais e de turismo científico e vivências e oficinas de meio-ambiente para professores e estudantes.

O Parque das Neblinas abriga 226 espécies de aves (sendo uma ameaçada de extinção), 47 espécies de anfíbios (uma rara e duas ainda não descritas), 144 espécies de formigas (uma ainda não descrita), 35 espécies de mamíferos (17 ameaçadas de extinção), 8 espécies de peixes (uma rara e quatro ameaçadas de extinção), 94 espécies de orquídeas (uma delas é a menor do mundo), e 319 espécies de flora arbórea (onze ameaçadas de extinção uma ainda não descrita). Para registrar esta biodiversidade foi lançado em 2006 o livro "Parque das Neblinas".

Ainda sobre o Instituto Ecofuturo, é importante destacar que se trata de uma ONG criada em 1999, cuja mantenedora é a Suzano Papel e Celulose. Ele tem como missão gerar e difundir conhecimento e práticas que contribuam para a construção coletiva de uma cultura de sustentabilidade junto a indivíduos e grupos sociais. Para isso, atua em parceria com empresas, poder público, ONGs, institutos de pesquisa e universidades nas áreas de educação e meio-ambiente. Desenvolve o programa "Ler é Preciso", do qual fazem parte os projetos "Bibliotecas Comunitárias", "Concurso de Redação" e "Rede Cultural".

A Suzano Papel e Celulose apoia ONGs e entidades de defesa do meio ambiente e dos avanços sociais como representantes em seu segmento de atuação, entre as quais *The Nature Conservancy* (TNC), *World Wide Fund for Nature* (WWF), *International Council of Forest and Paper Association* (ICFPA), FSC International e Brasil, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI), Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA), Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP), Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas (ABRAF), Associação Baiana de Produtores de Florestas Plantadas (ABAF), Fundo Florestar, *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e Fórum Amazônia Sustentável.

Além disso, a empresa participou da elaboração de documentos para o governo brasileiro com propostas para as negociações internacionais que foram levadas ao COP 15 (Conferência das Partes das Nações Unidas). Ainda, a Suzano Papel e Celulose é signatária do Pacto Global e dos Oito Objetivos do Milênio, do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção e do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo.

A empresa é membro do *Chicago Climate Exchange* (CCX), maior bolsa de crédito de carbono proveniente de florestas plantadas e há três anos responde ao questionário do *Carbon Disclosure Project* (Relatório de Sustentabilidade 2009). Em 2004, a Suzano se tornou a primeira empresa detentora de florestas de eucalipto plantadas do mundo a ser listada na CCX para vender créditos de carbono.

4.5.5 Influência no planejamento estratégico

A sustentabilidade está inserida na visão da empresa, conforme pode ser identificado no Quadro 40, “criação de valor com a dignificação da vida humana e a preservação dos recursos naturais”. Entre os valores também está presente, onde aparece a “responsabilidade socioambiental”.

Algumas das iniciativas verdes levaram à redução de custo. Para a Gerente de Competitividade:

o melhor exemplo para te dar é o circuito fechado de água. Este é o melhor exemplo que a gente teve uma economia. Foi uma idéia do Clic. Clic é um programa que a Suzano tem de idéias dos colaboradores, em que ela premia colaboradores que dão idéias para reduzir custo do processo produtivo. Teve uma idéia que estava propondo circuito fechado de água numa das nossas fábricas que teve uma redução de não sei

se 1 milhão e meio, 2 milhões ao ano em consumo de água. Porque a gente paga pela água. E foi uma idéia muito importante que reduziu custo de produção.

Visão, missão e valores da Suzano Papel e Celulose	
Visão	Ser forte e gentil. Construir continuamente uma companhia de excelência que harmonize a criação de valor com a dignificação da vida humana e a preservação dos recursos naturais.
Missão	Desenvolver e oferecer produtos de base florestal, serviços, conceitos e idéias, antecipando-se às necessidades dos clientes e promovendo a satisfação dos acionistas, colaboradores, fornecedores e das comunidades locais.
Valores	Flexibilidade e agilidade Relações de qualidade Humanismo e diversidade Responsabilidade socioambiental Liderança Segurança, saúde e qualidade de vida Comprometimento Inovação e pioneirismo

Quadro 40 – Visão, missão e valores da Suzano Papel e Celulose

Fonte: Adaptado de Relatório de sustentabilidade 2009 Suzano (2009, p. 18).

Sobre a facilidade de imitar seus produtos, nota-se que a tecnologia de produção de celulose e papel é disseminada entre os *players*. Isso inclui a tecnologia de produção de papéis reciclados.

Em relação à qual nível de consideração a empresa teria frente às regulamentações ambientais, se mais do que o exigido, a Suzano Papel e Celulose entende que depende do aspecto, mas que em geral sua atuação é além da conformidade:

tem, por exemplo, com relação à emissão de efluente atmosférico, a Suzano faz muito mais. A Suzano faz o seu inventário de emissão de carbono. Está fazendo inventário para vários produtos (Gerente de Competitividade).

Tem créditos de carbono também. Já participou de bolsa de Chicago. Ela já vendeu créditos de carbono. Na CCX. Acho que é alguma coisa a mais, de iniciativa (Gerente de Relações com Investidores).

Sobre se seus produtos verdes, além de proporcionarem benefícios ambientais, oferecem outros benefícios (benefícios não verdes) que seus concorrentes não conseguem ofertar, a empresa considera:

eu acredito que, pelas visitas que eu faço a clientes para falar de sustentabilidade, eles dizem que o produto da Suzano costuma ser *benchmarking* em qualidade. Isso até que faz com que às vezes o preço da Suzano seja um pouco mais alto do que seus concorrentes em função da, tanto da parte de sustentabilidade, que você tem que

fazer uma série de investimentos que acabam elevando o custo de seu produto para poder fazer com que seu produto tenha a qualidade ambiental que a Suzano presa. Não só isso, eu ouvi falar muito bem a respeito da qualidade do nosso cartão. São depoimentos que eu ouço (Gerente de Competitividade).

Em 2006 foi criado o Modelo de Gestão Corporativa da Sustentabilidade. De acordo com o site da empresa:

o modelo procura conciliar crescimento e rentabilidade, competitividade e sustentabilidade do negócio. Essas premissas conferem consistência à gestão e qualidade à execução e implantação das estratégias. (...) Na condução dos negócios procuramos integrar os aspectos relacionados a riscos empresariais, reputação da marca, sustentabilidade e planejamento estratégico. Estabelecemos critérios que priorizam a sustentabilidade dos negócios, relacionando-os aos impactos econômicos, sociais e ambientais que representam as estratégias de longo prazo e o nosso posicionamento competitivo.

A Figura 13 ilustra o referido modelo de gestão. Quanto ao futuro, a empresa projeta como missão destacar-se entre os 10 mais rentáveis conglomerados empresariais privados do país, a partir de uma visão que reúne controle familiar, gestão profissional de alta performance e parceria com o mercado de capitais.



Figura 13 – Pilares da gestão da Suzano Papel e Celulose

Fonte:

<http://www.suzano.com.br/portal/main.jsp?lumPageId=40288091195EDEAB01195FB781BC0F8D>

Coerente com a orientação da empresa, o Relatório de Sustentabilidade 2009, editado em abril de 2010, foi elaborado com papel couché matte 150g/m² (miolo) e papelcartão Duodesign 250g/m², sendo os mesmos divulgados com os dizeres “Papéis da Suzano Papel e Celulose produzidos a partir de florestas renováveis de eucalipto. Cada árvore utilizada foi plantada para este fim”. Além disso, o documento foi impresso com tinta de soja, produto reconhecido *pela American Soybean Association*, e as emissões de carbono compensadas,

conforme informação explícita: “As emissões de carbono, resultado do processo de impressão desse relatório, foram compensadas através de plantio de árvores nativas da Mata Atlântica”. Por isso, constam no Relatório de Sustentabilidade 2009 os selos FSC Fontes Mistas, *Carbon Free* e Impresso com Tinta de Soja.

A Suzano Papel e Celulose recebeu vários reconhecimentos e certificações no ano de 2009, entre eles: Empresa-Modelo, pelo Guia Exame de Sustentabilidade, pelo sexto ano consecutivo; Melhor empresa do setor de Celulose e Papel, pela revista Isto é Dinheiro; Melhor empresa do setor de Celulose e Papel, e Campeã das Campeãs, pela revista Globo Rural; Prêmio Época Mudanças Climáticas, pela Revista Época e PriceWaterhouseCoopers pelo segundo ano consecutivo; *SOPX New Product on the Award* (melhor lançamento de 2008 no segmento papéis para escritório) para o produto Report Carbon Neutral, pela *Stationery & Office Products Show*; Prêmio pela *Rainforest Alliance* pelos investimentos em inovação, compromisso com sustentabilidade e dedicação à biodiversidade.

A empresa caminha para seguir a norma guia da ISO 26000 (Diretrizes de Responsabilidade Social), recentemente aprovado pela *International Organization for Standardization*. A ISO 26000 tem como presidente do seu grupo de trabalho um funcionário da Suzano Papel e Celulose.

Segundo o Relatório de Sustentabilidade 2009, a Suzano Papel e Celulose trabalha em vistas de um ciclo de crescimento direcionado a investimentos nos estados do Maranhão e Piauí. Tais investimentos permitirão ampliar em 2,6 milhões de toneladas a capacidade anual de celulose de mercado. Outros projetos, ainda em avaliação, direcionados para os próximos dez anos, poderão atingir uma capacidade instalada de produtos de 7,2 toneladas por ano.

4.5.6 Análise do caso Suzano Papel e Celulose

A empresa atua no segmento de papel e celulose. De maneira pioneira, desenvolveu a tecnologia de utilizar eucalipto para a produção de celulose e papel. A principal contribuição da Suzano Papel e Celulose reside exatamente no desenvolvimento da matéria-prima com base em florestas com manejo ambiental adequado e com alta produtividade (44 m³/hectare/ano), conservando, com isso, o solo, além de não adquirir madeiras nobres ou ameaçadas de extinção. Ao mesmo tempo, a empresa produz 15% de seus papéis com matéria-prima reciclada, poupando o uso de árvores. Outra contribuição provém do circuito

fechado de água que economiza e trata este recurso. Recentemente também a emissão de carbono passou a ser inventariada, reduzida e compensada, tendo sido inclusive lançado o Report Carbono Neutro e vendido créditos de carbono na CCX.

Em relação à adoção do *Green Marketing* pela Suzano Papel e Celulose, a empresa entende que as razões são a busca de oportunidades (variável 1), responsabilidade social (variável 2), pressão governamental (variável 3), representada pela legislação ambiental cada vez mais rígida, pressão competitiva (variável 4) e questões de custo e lucro (variável 5). Merece destaque a atuação pró-ambiental da cadeia de valor como incentivadora ao *Green Marketing*.

A Suzano Papel e Celulose atua no mercado *business to business*, não realizando, portanto, vendas diretamente ao consumidor final. Embora a empresa não segmente seu mercado pelos critérios ambientais, sua atuação nos cinco continentes (31 países na comercialização de papel e 86 países na comercialização de celulose), permite identificar segmentos de maior consciência ambiental na Europa e nos Estados Unidos. Ali estão os clientes *true blue greens* e *greenback greens*, os quais exigem o selo FSC, sem o qual não compram nem celulose nem papel. No mercado nacional, identificam-se as cinco categorias sem o predomínio, entretanto, de *true blue greens* e *greenback greens*.

O primeiro dos cinco construtos das estratégias de *Green Marketing* tem por base a variável 6 (diferenciabilidade de *greenness*) e a variável 7 (existência real de segmentos verdes), ambas altas no caso desta empresa. Isto classifica a Suzano Papel e Celulose em Verde Extremo. Como Verde Extremo, a empresa tem por base filosofias e valores holísticos, integrando completamente questões ambientais em seu negócio e ciclo de vida do produto. Na percepção de uma das respondentes, o meio ambiente está no DNA da empresa. O processo de *greening*, como é comum a empresas classificadas nessa categoria, é a grande força condutora desde seu início. Outra característica é que ela adere ao gerenciamento da qualidade ambiental total e a produção para o meio ambiente. Contrariamente ao modelo de Ginsberg e Bloom, entretanto, a Suzano Papel e Celulose não serve a nichos de mercado.

O construto 2 apresenta as variáveis 8 (foco competitivo) e 9 (vantagem competitiva genérica). Os dados empíricos indicam que a Suzano Papel e Celulose utiliza a Estratégia 2 (*Beyond Compliance Leadership*) como empresas que não apenas querem aumentar a eficiência dos processos organizacionais, mas, também, almejam que os consumidores e o público em geral estejam conscientes de seus esforços e, assim, investem em certificações e em melhorias ambientais não lucrativas e pagam anúncios divulgando seus esforços.

Ao perseguir diferenciação de produtos ambientais, como os papéis reciclados ou relacionados ao carbono, a empresa busca a Estratégia 3 (*Eco-branding*), a qual refere-se a produtos e serviços com orientação ecológica e representam um nicho de mercado definido.

Em relação ao construto 3, a Suzano Papel e Celulose enfatiza atributos verdes, uma vez que divulga os selos FSC e CERFLOR em todos os seus produtos, além de mensagens ambientais e de criar marcas com forte apelo ambiental (Reciclato Suzano e Report Carbono Neutro). Quanto ao construto 4, a empresa dá preferência aos benefícios emocionais.

Pelo construto 5 (Grant, 2006), a Suzano Papel e Celulose é do tipo A (Verde), pois ela estabelece novos padrões e coloca em prática uma abordagem clássica de marketing para produtos, marcas e empresas mais verdes, comparativamente a substitutos e concorrentes. Empresas que seguem esta estratégia modificam a cadeia de suprimento e também influencia sua cadeia de valor.

Sendo uma empresa do tipo A (Verde), ela pode desenvolver as abordagens A1, A2 e A3. Na abordagem A1, a empresa usa a estratégia Apontar. Na abordagem A2, usa ambas as estratégias (eco-labels, pois tem os selos e certificações FSC, CERFLOR, ISO 14001, e apoio a causa, como WWF e Instituto Ecofuturo). Na abordagem A3, usa a estratégia Menos.

O quarto objetivo foi investigar como as estratégias de *Green Marketing* usadas pelas empresas influenciam sua estratégia empresarial, sendo adotado o modelo de Whittington (2002) e o modelo de Barbieri (2007).

Na Suzano Papel e Celulose, as dimensões ambiental e social também estão presentes, além da econômica, portanto sua posição é no extremo plural e os processos são deliberados, sendo a perspectiva genérica sobre estratégia para esta empresa é o quadrante sistêmico, no modelo de Whittington (2002).

Pelo segundo modelo, também a Suzano Papel e Celulose é classificada como “abordagem estratégica”.

O Quadro 41 apresenta o resumo dos resultados da Suzano Papel e Celulose.

Objetivo/Construto	Resultado Suzano Papel e Celulose
1 – Razões	Oportunidades, responsabilidade social, pressão governamental, pressão competitiva e questões de custo e lucro
2 – Segmentação	Predomínio de <i>true blue greens</i> e <i>greenback greens</i> na Europa e nos Estados Unidos.
3 – Estratégias de <i>Green Marketing</i>	Verde Extremo Estratégia 2 (<i>Beyond Compliance Leadership</i>) e Estratégia 3 (<i>Eco-branding</i>) Atributos verdes Benefícios emocionais A – Verde A1 - Apontar A2 - Eco-labels e apoio a causa A3 - Menos
4 – Influência na estratégia empresarial	Sistêmico Estratégico

Quadro 41 – Resumo dos resultados da Suzano Papel e Celulose

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

Neste capítulo é realizada a análise comparativa entre as teorias e os dados empíricos apresentados no capítulo anterior. Tal análise é dividida em (i) considerações iniciais, produtos e benefícios ambientais e (ii) análise dos construtos.

5.1 Considerações iniciais, produtos e benefícios ambientais

A partir do cotejamento da fundamentação teórica e dos objetivos do presente trabalho com os dados empíricos, são feitas algumas considerações. Tendo em vista a evolução da preocupação ambiental (PEATTIE e CHARTER, 1997), as empresas estudadas não estão alinhadas não com o ambientalismo dos anos 1970, mas sim com os verdes dos anos 1990, pois elas colocam ênfase em problemas fundamentais da sociedade, da economia, da tecnologia e da legislação. Além disso, focam problemas globais e não locais e entendem que têm um papel relevante a desempenhar na solução dos problemas ambientais. Elas, ainda, defendem e conseguem um crescimento, desde que ele signifique um desenvolvimento sustentável.

Ao procurar preservar e melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade, todas as empresas analisadas tendem a ter o marketing societal como orientação ou filosofia da administração de marketing, dentre as cinco orientações expostas na literatura.

Comparando o Marketing Convencional e o *Green Marketing*, as empresas estudadas tendem a posicionarem-se no novo paradigma. Isso porque as mesmas não se mostram reativas, independentes, competitivas, departamentalizadas, orientada ao curto prazo e à maximização do lucro, mas sim pró-ativas, interdependentes, cooperativas, holísticas, orientadas ao longo prazo e ao *triple bottom line*.

As empresas em questão tendem a adotar e a praticar o conceito de *Green Marketing*, pois elas incluem questões ambientais nos esforços de marketing (REX e BAUMANN, 2007),

procuram atender as necessidades do consumidor, alcançar as metas da organização e compatibilizar o processo com os ecossistemas (FULLER, 1999), conduzem as atividades de marketing com o intuito de minimizar os danos causados ao meio ambiente ou, ainda, visam melhorar sua qualidade (CHURCHILL e PETER, 2000), melhoram a performance ambiental da empresa (SIMINTIRAS, SCHLEGELMILCH e DIAMANTOPOULOS, 1997), reconhecem a responsabilidade ambiental como uma responsabilidade de desenvolvimento de negócios e acrescentam o meio ambiente ao conjunto padrão de variáveis de decisão (CODDINGTON, 1993), incorporam valores éticos ambientais através da criação e difusão de novos bens e serviços (ROCHA e MARQUES, 2004), ofertaram produtos menos poluentes, modificaram produtos, modificaram processos de produção e mudaram propagandas (BAISCH, 2008), satisfazem necessidades e desejos humanos, por meio de processos de troca, com o mínimo de impacto sobre o meio ambiente (POLONSKY, 1995) e desenvolvem produtos que equilibram as necessidades dos consumidores com compatibilidade ambiental, a um preço viável e sem perder em conveniência (OTTMAN, 1994).

As empresas pesquisadas, ao que tudo indica, tendem a:

- 1) não usar relações públicas para desacreditar as críticas contra as suas práticas, não incorrendo em *green spinning*;
- 2) não adicionar, oportunisticamente, apelos verdes aos produtos existentes, evitando o *green selling*;
- 3) não se entusiasmarem com o *Green Marketing* apenas em função de economia de custo, não incorrendo em *green harvesting*;
- 4) não desenvolver produtos inovadores sem considerar necessidades reais dos consumidores, evitando o *entrepreneur marketing* e
- 5) não promover credenciais verdes apenas a partir da simples conformidade com a legislação ambiental, não incorrendo em *compliance marketing*.

Dessa forma, considera-se que elas não se valem de práticas que levam à miopia em *Green Marketing* (OTTMAN, STAFFORD e HARTMAN, 2006).

As características dos produtos verdes das empresas pesquisadas são comparadas no Quadro 42²⁵. As características mais presentes foram: fabricado com matérias-primas renováveis, inclusive embalagem, fabricado com matérias-primas recicláveis, inclusive embalagem, fabricado com matérias-primas que conservam recursos naturais no processo de

²⁵ O quadro não mostra o Itaú Unibanco, pois as características elencadas não se referem a serviços.

extração, fabricado com a máxima eficiência energética e de utilização de água, fabricado com o despejo mínimo de efluentes e resíduos, e é reciclável.

Atributos do produto verde	Braskem	Gerdau	Duratex	Suzano
Fabricado com matérias-primas renováveis, inclusive embalagem	X	X	X	X
Fabricado com matérias-primas recicláveis, inclusive embalagem		X	X	X
Fabricado com a quantidade mínima de matérias-primas e/ou materiais				
Fabricado com matérias-primas que conservam recursos naturais no processo de extração	X	X	X	X
Fabricado com a máxima eficiência energética e de utilização de água	X	X	X	X
Fabricado com o despejo mínimo de efluentes e resíduos	X	X	X	X
Envasado em embalagens mais leves				
Envasado em embalagens mais volumosas				
Concentrado				
Mais durável			X	
Presta-se a múltiplos propósitos				
É mais facilmente consertado				
Tem maior eficiência energética quando utilizado			X	
Conserva recursos naturais quando utilizado				
É reciclável		X	X	X
É reutilizável				
Pode ser refabricado				
É biodegradável				
É substituído por refil				

Quadro 42 – Características de produtos verdes das empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à inovação verde, os casos mais expressivos encontrados foram da Braskem, da Duratex e da Suzano Papel e Celulose.

As ações das empresas pesquisadas configuram-se como *green shares*, pois elas adotam práticas de orientação ambiental (VIZZOTTO, 2009) e estão listadas no ISE. O Itaú Unibanco participa também, em nível mundial, do DWSI, em todas as suas dez edições. Três das cinco empresas envolvem-se com o mercado de carbono: Itaú, Duratex e Suzano Papel e Celulose.

Por terem operações internacionais, muitas com unidades industriais, as empresas pesquisadas participam da internacionalização do *Green Marketing*. O Itaú Unibanco está entre os 20 *players* mundiais de seu setor, enquanto a Braskem está entre os 10 *players* mundiais.

Para dar um panorama resumido dos segmentos, produtos verdes e os benefícios ambientais dos casos estudados, elaborou-se o Quadro 43.

Empresa	Segmento	Produtos verdes	Porque ajuda o meio ambiente
Braskem	petroquímica e química renovável	Polietileno verde	Fonte renovável Retiram gás carbônico da atmosfera
Gerdau	siderurgia	aços longos ao carbono, aços planos e peças forjadas e fundidas, com matéria-prima reciclada	Reciclam sucata ferrosa Preservam recursos minerais
Itaú Unibanco	banco	fundos de investimentos cartões de crédito ONGs ambientais empréstimos com análise de risco ambiental	Capacidade de indução, estímulo ou desestímulo, a algumas práticas ambientais
Duratex	produtos de acabamentos para construção civil	Produtos economizadores de água Madeira reconstituída	Diminuem o consumo de água Fonte renovável e manejada Preservam recursos vegetais
Suzano Papel e Celulose	papel e celulose	Celulose e papel feitos a partir de fontes (florestas) manejadas Papel feito com matéria-prima reciclada	Fonte renovável e manejada Preservam recursos vegetais

Quadro 43– Segmentos, produtos e benefícios ambientais

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto às estratégias de crescimento de Ansoff (1977), o desenvolvimento de produto é utilizado pela Braskem com seu plástico verde, pelo Itaú com o Fundo Itaú Índice de Carbono, pela Duratex com seus produtos economizadores de água, e com a Suzano Papel e Celulose com Report Carbono Neutro, Reciclato Suzano e Papelcartão Reciclato.

Os modelos de gestão mais adotados pelas empresas estudadas são a P+L e a Ecoeficiência.

5.2 Análise comparativa dos construtos

Após a análise comparativa das considerações iniciais, produtos e benefícios ambientais, analisa-se: (i) razões de adoção do *Green Marketing*; (ii) segmentação de mercado; (iii) estratégias de *Green Marketing*; e (iv) influência na estratégia empresarial. Sua estruturação segue, portanto, a mesma ordem utilizada na descrição e análise individual dos casos. O Quadro 44 coloca lado a lado os resultados obtidos para os casos pesquisados.

Objetivo/Construto	Resultado Braskem	Resultado Gerdau
1 – Razões	Risco ambiental, a pressão da sociedade, as necessidades do cliente e a busca de diferenciação	Responsabilidade Social
2 – Segmentação	True blue greens e greenback green no novo produto Basic browns, grousers e sprouts nos demais produtos	Maioria de <i>grousers</i> e <i>basic browns</i>
3 – Estratégias de <i>Green Marketing</i>	Verde Matizado tentando mover-se para o Verde Extremo Estratégia 3 (Eco-Branding) para o novo produto Ênfase em atributos verdes para o novo produto, ênfase em atributos não-verdes para os demais produtos Orientado para benefícios emocionais Tipo A (Verde) considerando o novo produto (sem classificação para os demais produtos), com estratégias A1 - Apontar, A2 aproxima-se da estratégia eco-labels, e A3 – Mais.	Verde Escasso Estratégia 1 (Ecoeficiência) e Estratégia 2 (Beyond Compliance Leadership) Atributos não-verdes Benefícios funcionais Tipo A (Verde) A1 Apontar A2 <i>eco-labels</i> e apoio a causa A3 Menos
4 – Influência na estratégia empresarial	Sistêmico Estratégico	Sistêmico Estratégico
Resultado Itaú Unibanco	Resultado Duratex	Resultado Suzano Papel e Celulose
Oportunidades e responsabilidade social	Barreiras não-tarifárias e a busca de oportunidades (variável 1), responsabilidade social ou obrigação moral (variável 2), pressão governamental (variável 3), como é o caso do Novo Código Florestal, e fatores de custo e lucro (variável 5).	Oportunidades, responsabilidade social, pressão governamental, pressão competitiva e questões de custo e lucro
Maioria de <i>grousers</i> e <i>basic browns</i>	Maioria <i>Basic browns, grousers</i> e <i>sprouts</i> .	Predomínio de <i>true blue greens</i> e <i>greenback greens</i> na Europa e nos Estados Unidos.
Verde Escasso Ecoeficiência (Estratégia 1), <i>Beyond Compliance Leadership</i> (Estratégia 2), <i>Eco-branding</i> (Estratégia 3) e Liderança em Custo Ambiental (Estratégia 4) Atributos não-verdes Benefícios emocionais A (Verde) A2 eco-labels e causa relacionada A3 Mais e Menos	Estratégia 1 (Ecoeficiência) para a Estratégia 2 (<i>Beyond Compliance Leadership</i>) e Estratégia 3 (<i>Eco-branding</i>) atributos não-verdes benefícios funcionais A (Verde) A1-Apontar A2- <i>eco-labels</i> A3 Mais	Verde Extremo Estratégia 2 (<i>Beyond Compliance Leadership</i>) e Estratégia 3 (<i>Eco-branding</i>) Atributos verdes Benefícios emocionais A – Verde A1 - Apontar A2 - Eco-labels e apoio a causa A3 - Menos
Sistêmico Estratégico	Sistêmico Estratégico	Sistêmico Estratégico

Quadro 44 – Resultados comparativos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Contrariando estudos anteriores (FUNDAÇÃO ENTORNO, 1998; RIVERA e DE JUAN, 1999; ARAGON, 1998), não é a exigência governamental o principal fator ou razão estratégica para o uso do *Green Marketing* por parte da maioria das empresas, e sim a responsabilidade social (variável 2). O Quadro 45 mostra para quais empresas as variáveis 1 a 5 foram consideradas de alta importância.

Empresa	Polonsky (1995)				
	Oportunidade	Responsabilidade Social	Pressão Governamental	Pressão Competitiva	Questões de custo ou lucro
Braskem	alta	alta			
Gerdau		alta			
Itaú Unibanco		alta			
Duratex	alta	alta	alta		alta
Suzano Papel e Celulose	alta	alta	alta	alta	

Quadro 45 – Razões Estratégicas para o Aumento do Green Marketing

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a *Green Gauge Segmentation*, observa-se que este é um conceito de difícil aplicação pelas empresas pesquisadas. Embora algumas identifiquem clientes *true blue greens* e *greenback green*, seu número não é elevado, e é mais percebido em mercados externos do que no mercado brasileiro. A maioria dos clientes tende a ser de *basic browns*, *grouzers* e *sprouts* para todas as empresas.

Em relação às estratégias, pode-se dizer que diferentes estratégias são usadas. No construto *Green Marketing* Estratégico, foram identificadas as estratégias Verde Matizado, Verde Escasso e Verde Extremo (Figura 14). Não foi encontrada a estratégia Verde Defensivo.



Figura 14 – A Matriz do *Green Marketing* Estratégico e os casos analisados

Fonte: Elaborado pelo autor.

No construto Estratégias Competitivas Ambientais Genéricas (Figura 15), observou-se as estratégias: Estratégia 1 (Ecoeficiência), Estratégia 2 (*Beyond Compliance Leadership*) e Estratégia 3 (*Eco-branding*) e, em menor grau, a Estratégia 4 (Liderança em Custo Ambiental).



Figura 15 – Estratégias competitivas ambientais genéricas e os casos analisados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tanto a estratégia de atributos verdes quanto a de atributos não-verdes foram identificadas (ver Figura 16). A estratégia de atributos verdes é usada pela Braskem e pela

Suzano Papel e Celulose. A estratégia de atributos não-verdes é usada pela Braskem, pela Gerdau, pelo Itaú Unibanco e pela Duratex.



Figura 16 – Modelo de posicionamento por atributos verdes e não-verdes e os casos analisados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma situação semelhante foi identificada para o construto atributos e benefícios funcionais e emocionais. As empresas Gerdau e Duratex situam-se no posicionamento por atributos funcionais, enquanto Braskem, Itaú Unibanco e Suzano Papel e Celulose situam-se no posicionamento por atributos emocionais (Figura 17).

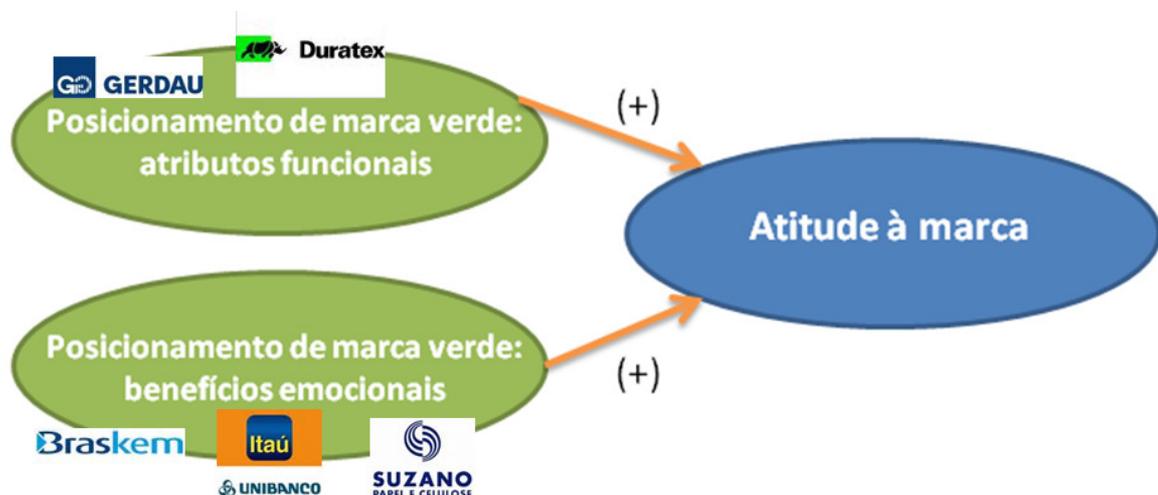


Figura 17 – Modelo de atributos e benefícios de marcas verdes e os casos analisados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao construto Matriz de *Green Marketing*, todos os casos enquadraram-se como Empresas tipo A – Verde (ver Figura 18). Note-se que em relação a A1, as cinco empresas adotam a abordagem Apontar. Em relação a A2, a abordagem Apoio a Causa, é utilizada por Gerdau, Itaú Unibanco e Suzano Papel e Celulose. Essas empresas também adotam a estratégia Eco-labels. Duratex e Braskem utilizam exclusivamente Eco-labels. Quanto a abordagem A3, Gerdau e Suzano Papel e Celulose valem-se da estratégia Menos, enquanto Braskem e Duratex valem-se da estratégia Mais. O Itaú Unibanco utiliza ambas as estratégias.

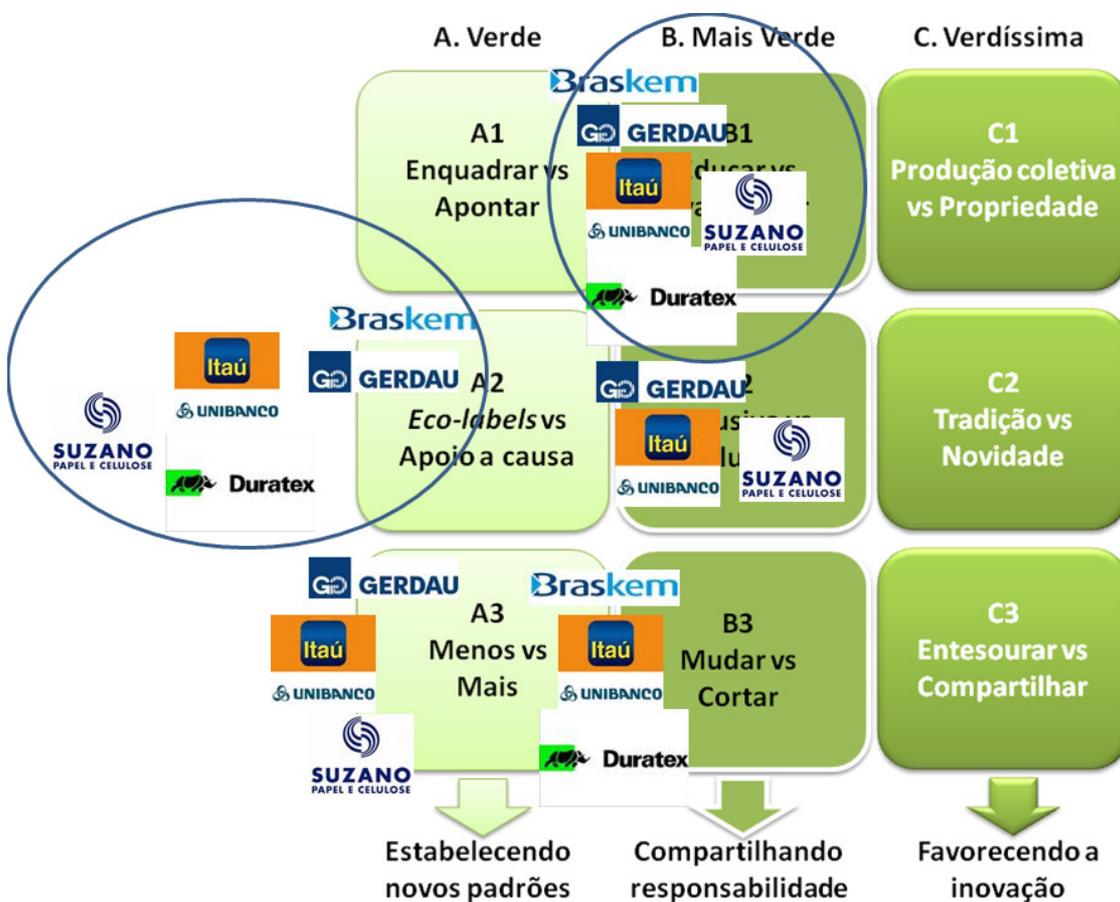


Figura 18 – Matriz de *Green Marketing* – níveis hierárquicos e os casos analisados
 Fonte: Elaborado pelo autor.

As dimensões econômica, ambiental e social foram encontradas em todos os casos, configurando a condição plural no modelo de Whittington (2002), bem como na dimensão processos, todos os casos são deliberados. Desse modo, a perspectiva genérica sobre estratégia para estas empresas é a abordagem sistêmica.



Figura 19 – Perspectivas genéricas sobre estratégia e os casos analisados

Fonte: Elaborado pelo autor.

As empresas pesquisadas foram classificadas como “abordagem estratégica” na conceituação de Barbieri (2007) – Quadro 46, mostrando uma evolução de uma preocupação periférica e reativa para uma visão estratégica preocupada com a competitividade, por:

- apresentarem um envolvimento permanente e sistemático da alta administração;
- terem uma postura reativa e pró-ativa;
- terem suas atividades ambientais disseminadas pela organização;
- ampliarem suas ações ambientais para toda a cadeia produtiva;
- preocuparem-se com a competitividade (e não com cumprimento da legislação, respostas às pressões da comunidade ou uso eficiente dos insumos);
- praticarem ações ambientais corretivas, preventivas e antecipatórias,
- anteciparem problemas e capturarem oportunidades utilizando soluções de médio e longo prazos;
- fazerem uso de tecnologias limpas.

Características	Controle da poluição	Prevenção da poluição	Estratégica
Preocupação básica	Cumprimento da legislação e resposta às pressões da comunidade	Uso eficiente dos insumos	Competitividade 
Postura típica	Reativa	Reativa e pró-ativa	Reativa e pró-ativa
Ações típicas	Corretivas Uso de tecnologias de remediação e de controle no final do processo (end-of-pipe) Aplicação de normas de segurança	Corretivas e preventivas Conservação e substituição de insumos Uso de tecnologias limpas	Corretivas e preventivas e antecipatórias  Antecipação de problemas e captura de oportunidades utilização de unidades de médio e longo prazo  e long prazo  Uso de tecnologias limpas
Percepção dos empresários e adm.	Custo adicional	Redução de custo e aumento da produtividade	Vantagem competitiva 
Envolvimento da alta administração	Esporádico	Periódico	Permanente e sistemático
Áreas envolvidas	Ações ambientais confinadas nas áreas geradoras de poluição	Crescente envolvimento de outras áreas como produção, compras, desenvolvimento de produto e marketing	Atividades ambientais mais disseminadas  organização Ampliação das ações ambientais para toda a cadeia produtiva

Quadro 46 – Abordagens de gestão ambiental na empresa e os casos analisados

Fonte: Elaborado pelo autor.

As empresas parecem ganhar os benefícios advindos dessa abordagem (NORTH, 1997 *apud* BARBIERI, 2007): melhoria da imagem institucional, renovação do portfólio de produtos, produtividade aumentada, maior comprometimento dos funcionários e melhores relações de trabalho, criatividade e abertura para novos desafios, melhores relações com autoridades públicas, comunidades e grupos ambientalistas ativistas, acesso assegurado aos mercados externos e maior facilidade para cumprir os padrões ambientais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação estabeleceu como objetivos gerais investigar quais as estratégias de *Green Marketing* adotadas por empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo e qual a sua influência na estratégia competitiva das mesmas.

Ela também estabeleceu objetivos específicos, a saber: (i) levantar o estado da arte em *Green Marketing*; (ii) investigar as razões que levam empresas listadas no ISE a adotarem o *Green Marketing*; (iii) investigar se empresas listadas no ISE segmentam seu mercado com base em *Green Marketing*; (iv) descrever quais são as estratégias de *Green Marketing* usadas por empresas listadas no ISE e (v) investigar como as estratégias de *Green Marketing* usadas por empresas listadas no ISE influenciam a sua estratégia competitiva.

Para tal, foi conduzida uma pesquisa do tipo estudo de casos múltiplos, envolvendo cinco empresas brasileiras de setores diferentes. Entende-se que os objetivos foram plenamente atingidos.

Em relação a levantar o estado da arte em *Green Marketing*, o trabalho sistematizou um conjunto importante de estudos anteriores, consolidando o conhecimento da área e trazendo as pesquisas e questionamentos mais recentes.

Com respeito a investigar as razões que levam empresas listadas no ISE a adotarem o *Green Marketing*, a responsabilidade social é apontada por todas as empresas como a principal razão. Identificou-se que o grande agente de transformação são as próprias empresas e não os consumidores brasileiros. Entende-se que o consumidor brasileiro não é, por si, exigente por produtos verdes a ponto de solicitar os mesmos ou de recusar os produtos não verdes. Analisando as empresas estudadas como consumidores industriais, estas desempenham um papel importante em sua cadeia produtiva, exigindo que seus fornecedores entreguem produtos, matérias-primas e serviços verdes. Ao atenderem certos requisitos ambientais, os fornecedores acabam por transformarem-se, em maior ou menor grau, e mais cedo ou mais tarde, em fornecedores verdes, como condição de sobrevivência no mercado.

Em relação a investigar se empresas listadas no ISE segmentam seu mercado com base em *Green Marketing*, a descoberta é que a maioria não segmenta ou não consegue segmentar. Trata-se de uma estratégia difícil de implementar para elas. As empresas acabam por propor produtos verdes a mercados limitados de *true blue greens* e *greenback greens* ou a um leque amplo de clientes, tentando mudar o comportamento de compra do mercado como um todo. A maior ênfase é dada a essa segunda estratégia, o que corrobora com a Teoria da Base Difusa de Gómez e Paniagua (1996).

Com respeito a descrever quais são as estratégias de *Green Marketing* usadas por empresas listadas no ISE, identificaram-se as seguintes: Verde Escasso, Verde Matizado e Verde Extremo (GINSBERG e BLOOM, 2004); Ecoeficiência, *Beyond Compliance Leadership*, *Eco-branding* e Liderança em Custo Ambiental (ORSATO, 2006); Atributos verdes e Atributos não-verdes (OTTMAN, STTAFORD e HARTMAN, 2006); Posicionamento de Marcas Verdes por Atributos Funcionais e Posicionamento de Marcas Verdes por Benefícios Emocionais (HARTMANN, APAOLAZA-IBÁÑEZ e FORCADA-SAINZ, 2005); Estratégia Verde (GRANT, 2007).

No tocante a investigar como as estratégias de *Green Marketing* usadas por empresas listadas no ISE influenciam a sua estratégia competitiva, identificou-se que todas usam a Estratégia Sistêmica (WHITTINGTON, 2002) e a Abordagem Estratégica da Abordagem de Gestão Ambiental (BARBIERI, 2007). As mudanças efetuadas pelas empresas tem um caráter estratégico, e não tático, e uma postura pró-ativa, e não reativa. Entende-se também que as empresas estudadas antecipam-se a futura e esperada alta demanda por produtos verdes e esperam, com isso, ganharem vantagem competitiva. Não estar preparado para um futuro grande mercado de consumidores brasileiros verdes significaria para as empresas estudadas um alto risco de perda de mercado.

Os resultados dão conta ainda que as empresas consideram em sua missão e em sua visão a condição de sustentabilidade; desenvolvem linhas de produtos e serviços verdes ou tornam verdes os produtos e serviços existentes, adotando ou não marcas verdes; conduzem mudanças em seu processo produtivo que resultam em ganhos ambientais e redução de custos; e tendem a não praticar o preço *premium*. Verifica-se que o *Green Marketing* está incorporado ao planejamento estratégico em todos os casos estudados, e que a sua prática mostra-se crescente e é irremediável.

Espera-se que este trabalho tenha trazido luzes às questões levantadas, servindo de utilidade tanto para o meio empresarial quanto ao meio acadêmico. Espera-se também que

este trabalho possa suscitar a criação de disciplina de *Green Marketing* em cursos de graduação e pós-graduação no Brasil, a exemplo do que já começa a existir em universidades norte-americanas (BRIDGES e WILHELM, 2008) e em consonância com a proposta das Nações Unidas em educar para a sustentabilidade. Como é de conhecimento, a Organização definiu o período 2005-2014 como a década da educação para o desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2004). Focar em sustentabilidade proporciona aos educadores de marketing desempenhar um papel líder no ensino aos futuros profissionais de marketing de estratégias e táticas de desenvolvimento sustentável, uma vez que tais habilidades são necessárias atualmente em muitas organizações que estão contratando especialistas em sustentabilidade que possam aconselhar sobre decisões estratégicas em marketing (BRIDGES e WILHELM, 2008).

6.1 Limitações

As principais limitações deste trabalho referem-se às próprias escolhas metodológicas. Como qualquer outra estratégia metodológica de pesquisa, o método de estudo de caso também apresenta limitações.

Entre as limitações apontadas por (YIN, 2005), estão: (i) a subjetividade da coleta, registro e análise das informações; (ii) a impossibilidade de realização de generalizações; (iii) o considerável consumo de tempo; e (iv) o resultado final sendo um documento volumoso e de difícil leitura e compreensão.

Em relação ao primeiro aspecto, deve-se entender que se trata de um viés inerente à natureza do processo de comunicação. Os processos de codificação e decodificação da informação passam pelas experiências anteriores de entrevistador e entrevistado. Embora esse aspecto não possa ser diretamente solucionado, o uso de várias fontes de informação pode minimizá-lo.

Quanto ao segundo aspecto, já foi contra-argumentado que os estudos de caso, a exemplo dos experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos.

No tocante ao terceiro e ao quarto aspecto, as objeções são compensadas pela grande profundidade e riqueza de descrição e análise com que permite explicar os casos em estudo e relacioná-los entre si.

A principal limitação encontrada durante a realização do trabalho foi que em nenhuma das empresas foi entrevistado gerentes de marketing. Este aspecto foi decorrente da escolha,

por parte das próprias empresas, de quem forneceria as informações. Na correspondência enviada às empresas, foi estabelecida a intenção de “entrevistar um (ou mais) profissional(is) ligado(s) ao Marketing e à Sustentabilidade”. Entende-se que as empresas optaram por disponibilizar gestores com profundo conhecimento da sua prática ambiental.

Este estudo é limitado a algumas situações pontuais e intencionais. Em primeiro lugar, a especificidade da proposta do trabalho está voltada apenas para o *Green Marketing*. Em segundo lugar, sua regionalidade, pois todas as empresas situam-se no Brasil. Em terceiro lugar, focou-se em empresas integrantes do ISE e que, portanto, já utilizam, em algum grau, estratégias de *Green Marketing*. Dessa forma, os resultados deste estudo não permitirão similaridades com outros contextos existentes, sem que aconteçam adaptações.

6.2 Recomendações e implicações

A partir das discussões e análises realizadas nessa pesquisa, foi possível identificar algumas implicações e sugestões para trabalhos futuros. Em relação às implicações e recomendações, procurou-se indicar formas alternativas de superar as barreiras naturais ao maior desenvolvimento do *Green Marketing* pelas empresas pesquisadas no âmbito do Brasil.

Sugere-se que novos estudos sejam conduzidos, aprofundando o conhecimento sobre as variáveis aqui tratadas e incorporando novos aspectos. Também sugere-se a reaplicação desta pesquisa com empresas de pequeno e médio porte, bem como em outros países para permitir uma comparação da prática brasileira. Uma lacuna na literatura é a identificação de atributos de serviços verdes. Merece igualmente ser investigada a relação das empresas quanto à chamada economia de baixo carbono.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AAKER, D. A. **Estratégia de portfólio de marcas**: criando relevância, diferenciação, energia, influência, clareza. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- AIIESEC. **Youth action guide on sustainable development**: an guide for young people and others interested in environment and development initiatives. Brussels: Hrabar & Ciparis, 1990.
- ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade**: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ANDERSON, R. C.; HANSEN, E.N. Determining consumer preferences for eco-labeled forest products: an experimental approach. **Journal of Forestry**, v. 102, n. 4, p. 28-32, 2004.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAGÓN, J. A. **Empresa y medio ambiente**: gestión estratégica de las oportunidades medioambientales. Granada: Editorial Comares, 1998.
- BAISCH, L. B. **Marketing verde e o consumo consciente**: um estudo sobre o apelo ecológico de dois produtos. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2008.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Porto: Edições 70, 2009.

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. **Strategic management competitive advantage**: concepts and cases. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARTOLOMEO, M. About the usefulness of environmental performance evaluation. 1997. <http://www.feem.it/feem/notifeem/216/4.htm>.

BÄVERSTAM, O.; LARSSON, M. **Strategic green marketing**: a comparative study of how green marketing affects corporate strategy within business to business. Bachelor thesis in Marketing, Department of Business Administration and Social Sciences, Luleå University of Technology, 2009.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BETHELEM, A. S. **Estratégia empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BIGNÉ, J.E. El consumidor verde: bases de un modelo de comportamiento. **Esic Market**, April-June, p. 29-43, 1997.

BLAINEY, G. **Uma breve história do século XX**. São Paulo: Fundamento, 2008.

BLUMENTRITT, T.; DANIS, W.M. Business strategy types and innovative practices. **Journal of Managerial Issues**. Pittsburg, v. 18, n. 2, p. 274-291, 2006.

BONOMA, T. V. Case research in Marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 3, p. 49-55, May 1985.

BOVESPA. Nova carteira do ISE reúne maior número de empresas e setores. 2010. Disponível em: http://www.acionista.com.br/bovespa/251109_nova_carteira.htm Acesso em: 01 mar. 2010.

BRASKEM. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.braskem.com.br>>. Acesso em: 30 set. 2010.

BRIDGES, C. M.; WILHELM, W. B. Going beyond green: the “why and how” of integrating sustainability into the marketing curriculum. **Journal of Marketing Education**, v. 30, n. 1, p. 33-46, 2008.

BROCKHOFF, K.; CHAKRABARTI, A. K.; KIRCHGEORG, M. Corporate strategies in environmental management. **Research Technology Management**, v. 42, n. 4, p. 26- 30, July-August 1999.

BUCHHOLZ, R. Corporate responsibility and the good society: from economics to ecology. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 19-31, July-August 1991.

CALOMARDE, J. V. Influencia de los factores ambientales en la decisión de compra de bienes de consumo. **Esic Market**, nº 89, Julio-Septiembre, p.125- 154, 1995.

CALOMARDE, J. V. **Marketing Ecológico**, Madrid: Pirámide, 2000.

CARRILLO-HERMOSILLA, J.; DEL RÍO, P.; KÖNNÖLÄ, T. Diversity of eco-innovations: reflections from selected case studies. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 2010, p. 1.073-1.083, 2010.

CARSON, P.; MOULDEN, J. **Green is gold**. Toronto: Harper Business, 1991.

CARSON, R. **Silent Spring**. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 1962.

CBS Evening News, “A closer look at ‘green` products”, May 18, 2008, disponível em www.cbsnews.com/stories/2008/05/18/eveningnews/main4105507.shtml. (apud ROSCH, J. Thomas)

CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIAS LIMPAS – SERVIÇO NACIONAL DA INDÚSTRIA/RIO GRANDE DO SUL (CNTL/SENAI-RS). Produção mais limpa: uma abordagem ambiental e econômica para a indústria. **TECBAHIA - Revista Bahiana de Tecnologia**. Camaçari, BA, v.14, n. 2, p. 61-7, mai./ago. 1999.

CHAMORRO, A. **El etiquetado ecológico**: un análisis de su utilización como instrumento de marketing. Tese doutoral, Universidad de Extremadura, Badajoz, Espanha, 2003.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2003.

CODDINGTON, W. **Environmental marketing**. New York: McGraw-Hill, 1993.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRAVENS, D. W. Marketing management in an era of shortages. **Business Horizons**, v. 17, p. 79-85, February 1974.

CRESPO, S. **Comunicação e educação para a sustentabilidade**. CEBDS. 31 ago 2010, Porto Alegre.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioural theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963

D`SOUZA, C. *et al.* Green decisions: demographics and consumer understanding of environmental labels. **International Journal of Consumer Studies**, v. 31, n.4, p. 371-376, 2007.

DANHKE, G. L. Investigación y comunicación. En: FERNÁNDEZ-COLLADO, C; DANHKE, G. L. (Comps.) **La comunicación humana**: ciencia social. Mexico, DF: McGraw-Hill de México, 1989.

DAWSON, L. M. The human concept: new philosophy for business. **Business Horizons**, [S.v.], [S.n.], p. 29-38, December 1969.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H.; GUNTHER, R. E. **Gestão de tecnologias emergentes**: a visão da Wharton School. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVIS, J. J. Strategies for environmental advertising. **The Journal of Consumer Marketing**, v. 10, n. 2, p. 19-36, 1993.

De CRAECKER, F.; De WULF, L. **Integration of green marketing within the automotive industry**: a case study of four car manufacturers on the Belgian market. Master's dissertation in International Marketing, School of Business and Engineering, University of Halmstad, 2009.

DEL BRÍO, J. A.; JUNQUERA, B. **Medio ambiente y empresa**: de la confrontación a la oportunidad. Madrid: Editorial Civitas, 2001.

DIAMOND, J. **Collapse**: How societies choose to fail or survive. London: Allen Lane, 2005.

DICKSON, P. R.; FARRIS, P. W.; VERBEKE, W. J. M. I. Dynamic strategic thinking. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Ruston, Louisiana, v. 29, n. 3, p. 216-237, Summer 2001.

DUBEY, P. Recycling businesses: cases of strategic choice for green marketing in Japan. **IIMB Management Review**, p. 263-278, September 2008.

DURATEX. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.duratex.com.br>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.

EL-ANSARY, A. I. Towards a definition of social and societal marketing. **Academy of Management Science**, Greenvale, v. 2, n. 2, 1974.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21th century business. Oxford: Capstone, 1997.

ELLWOOD, I. **O livro essencial das marcas**: tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas, para aumentar o valor das marcas. São Paulo: Clio, 2004.

FERRARO, P. J.; UCHIDA T.; CONRAD, J. M. Price premiums for eco-friendly commodities: are 'green' markets the best way to protect endangered ecosystems? **Environmental and Resource Economics**, v. 32, n. 3, p. 419-438, November 2005.

FERREIRA, A. C. S. **Contabilidade ambiental**: uma informação para o desenvolvimento sustentável. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERRELL, O. C. *et al.* **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FIKSEL, J. **Ingeniería de diseño medioambiental**. DEF: desarrollo integral de productos y procesos ecoeficientes. Madrid: McGrawHill, 1997.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FISK, G. Criteria for a theory of responsible consumption. **Journal of Marketing**, v. 37, n. 2, p. 24-31, April 1973.

FRAJ, E.; MARTÍNEZ, E. **Comportamiento del Consumidor Ecológico**. Madrid: Esic Editorial, 2002.

FRAJ, E.; MARTÍNEZ, E. Environmental values and lifestyles as determining factors of ecological consumer behaviour: an empirical analysis. **Journal of Consumer Marketing**, v. 23, n. 3, p. 133-144, 2006.

FRIEDMAN, M. Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times Magazine**, September 13, 1970. Disponível em <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.

FULLER, D. A. **Sustainable marketing**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.

FUNDACIÓN ENTORNO. **Avance de conclusiones del estudio: hábitos de consumo y medio ambiente en España**. Fundación Entorno, Empresa y Medio Ambiente, Febrero, 2000.

FUNDACIÓN ENTORNO. **Libro blanco sobre la gestión medioambiental en la industria española**. Madrid: Mundi Prensa, 1998.

GARCÉS, C. *et al.* Estudio del perfil del consumidor comprometido con el medio ambiente. **Estudios sobre consumo**, [S.v.], n. 51, p. 85- 94, 1999.

GERDAU. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br>>. Acesso em: 30 ago. 2010.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GINSBERG, J.M.; BLOOM, P. Choosing the right green marketing strategy. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 1, p. 79-84, Fall 2004.

GOMEZ, H. Make it green, make it profitable. In: JCI CONFERENCIA DE LAS AMÉRICAS 2010. 23 de abril de 2010, Rosario, Argentina, 2010.

GRAEDE, T. E. Designing the ideal green product: LCA/SCLA in reverse. **The International Journal of Life Cycle Assessment**, v. 2, n. 1, p. 25-31, March 1997.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANT, J. **The green marketing manifesto**. Cornwall: TJ International, 2007.

GRANT, J. Green marketing. **Strategic Direction**. v. 24, n. 6, p. 25-7, 2008.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 5th ed. Cowley Road, Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2005.

GreenBiz Staff. “Eco trademarks made big gains in 2007”, Apr. 28, 2008, disponível em www.greenbiz.com/news/2008/07/28/eco-trademarks-made-big-gains-2007.

GUIMARÃES, A. **Marketing verde e a propaganda ecológica**: uma análise da estrutura da comunicação em anúncios impressos. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, FEA. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

GUIMARÃES, L. B. M. Design sustentável brasileiro: o processo projetual é dificultado pela falta de informações? CONGRESSO INTERNACIONAL DE ERGONOMIA E USABILIDADE DE INTERFACES HUMANOTECNOLOGIA: PRODUTOS, INFOMAÇÃO, AMBIENTE CONSTRUÍDO, TRANSPORTE (ERGODESIGN), 6., 2006, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru, São Paulo, 10 e 11 de abril de 2006a.

GURAU, C.; RANCHHOD, A. International green marketing: a comparative study of British and Romanian firms. **International Marketing Review**, v. 22, n. 5, p. 547-561, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988.

HARTMANN, P.; APAOLAZA-IBÁÑEZ, V. Green value added. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 24, n. 7, p. 673-680, 2006.

HARTMANN, P.; APAOLAZA-IBÁÑEZ, V. Virtual nature experiences as emotional benefits in green product consumption. **Environment and Behavior**, v. 40, n. 6, p. 673-680, 2008.

HARTMANN, P.; APAOLAZA-IBÁÑEZ, V.; FORCADA-SAINZ, J. Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies, **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 1, p. 9-29, 2005.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, L. H. **Capitalismo natural**: criando a próxima revolução industrial. São Paulo: Cultrix-Amana-Key, 1999.

HAX, A. C. Redefining the concept of strategy and the strategy formation process. **Planning Review**, Dayton, v. 18, n. 3, p. 34-40, May/Jun 1990.

HENION, K. E. Ecological marketing: will the normative become descriptive? In: FISK, G (Ed.). **Future direction for marketing**. (280-91). Boston (MA): Marketing Science Institute, 1979.

HENION, K. E. The effect of ecologically relevant information on detergent sales. **Journal of Marketing Research**, v. 9, n. 1, p. 10-4, Feb 1972.

HENION, K. E.; KINNEAR, T. C. (Eds.). **Ecological marketing**. American Marketing Association, Chicago, 1976a.

HENION, K. E.; KINNEAR, T. C. A guide to ecological marketing. In: Karl E. Henion and Thomas C. Kinneare (Eds.). **Ecological Marketing**. Colombus, Ohio: American Marketing Association, 1976b.

HERRIOTT, R. E.; FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative policy research: optimizing description and generalizability. **Educational Researcher**, v. 12, n. 2, p. 14-9, 1983.

HOPFENBECK, W. **Dirección y marketing ecológicos**, Madrid: Ediciones Deusto, 1993.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ITAÚ UNIBANCO. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.itaunibanco.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

JÖHR, H. **O verde é negócio**. São Paulo: Saraiva, 1994.

JOHRI, L. M.; SAHASAKMONTRI, K. Green marketing of cosmetics and toiletries in Thailand. **The Journal of Consumer Marketing**, Santa Barbara, v. 15, n. 3, p. 265-282, 1998.

KALAFATIS, S. P. *et al.* Green marketing and Ajzen's theory of planned behavior: a cross-market examination, **Journal of Consumer Marketing**, v. 16, n. 5, p. 441-60, 1999.

KANGUN, N. Environmental problems and marketing: saint or sinner. In: SHETH, J.N; WRIGHT, P. L. (Eds.), **Marketing analysis for societal problems**. University of Illinois, 1974.

KASSARJIAN, H. H. Incorporating ecology into marketing strategy: the case of air pollution, **Journal of Marketing**, v. 35, n. 3, p. 61-5, 1971.

KASSAYE, W. W. Green dilemma. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 6, p. 444-55, 2001.

KELLER K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, **Journal of Marketing**, v 57, n. 1, p. 1-22, January 1993.

KERIN, R. A. *et al.* **Marketing**. 8. ed., São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2007.

KINLAW, D. C. **Empresa competitiva e ecológica**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R. The effect of ecological concern on brand perceptions. **Journal of Marketing Research**, v. 10, n. 2, p. 191-7, May 1973.

KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R.; AHMED, S. A. Ecologically concerned consumers: who are they? **Journal of Marketing**, v. 38, p. 20-4, April 1974.

KLEIN, N. **Sem logo**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KLUYVER, C. A; PEARCE II, J. A. **Strategy**: a view from the top (an executive perspective). 2nd ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Marketing management**: analysis, planning, and control. 2nd. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1972.

KOTLER, P. **Principles of marketing**. 3th. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1986.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KURIBAYASHI, A.; AOYAGI, M. **Pro environmental attitudes and behavior**: a comparison of Thailand and Japan, Technical Report N. 122, Tsukuba, Japan: National Institute of Environmental Studies, 1998.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. McGraw Hill, Madrid, 1995.

LAROCHE, M.; BERGERON, J.; BARBARO-FORLEO, G. Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products, **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 6, p. 503-21, 2001.

LAROCHE, M.; TOMIUK, M. A.; BERGERON, J.; BARBARO-FORLEO, G. Cultural differences in environmental knowledge, attitudes, and behaviors of Canadian consumers. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 19, n. 3, p. 267-83, 2002.

LEE, K. Opportunities for green marketing: young consumers. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 26, n. 6, p. 573-586, 2008.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, n. 4, p. 45-56, July-August 1960.

LOUETTE, A. **Gestão do conhecimento**: compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

LOZADA, H. R.; MINTU-WIMSATT, A. T. Green-based innovation: sustainable development in product management. In: Polonsky, M.J. and Mintu-Wimsatt, A.T. (Eds), **Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory, and Research**. New York, NY: The Haworth Press, 1995.

MARQUES, D. L. S. **Eco-atitudes vs eco-comportamentos**: os reflexos da atitude ecológica no comportamento do consumidor. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

MAY, P.; LUSTOSA, M. C.; VINHA, V. (Org.) **Economia do meio ambiente**: teoria e prática. 4a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MCCARTHY, J. **Basic marketing**: a managerial approach. Homewood: Richard D. Irwin, 1960.

MCDANIEL, S. W.; RYLANDER, D. H. Strategic green marketing. **Journal of Consumer Marketing**, v. 10, n. 3, p. 4-10, 1993.

MCDONAGH, P.; CLARK, A. Corporate communications about sustainability: turning clever companies into enlightened companies. **Greener Management International**, v. 11, p. 49-62, July 1995.

MEFFERT, H.; KIRCHGEORG, M. **Marktorientiertes Umweltmanagement**. Schaeffer-Poeschel, Stuttgart, 1993.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford, California: Stanford University Press, 2003.

MILLER, M. Green is good. **Target marketing**, p. 61-62, October 2008.

MINTU, A. T.; LOZADA, H. R. Green marketing education: a call for action. **Marketing Education Review**, forthcoming, 1993.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, [S.n.], p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOL, A. P. J.; SPAARGAREN, G. Ecological modernisation theory in debate: a review. **Environmental Politics**, v. 9, n. 1, p. 17-49, 2000.

MONTGOMERY, C.; STONE, G. Revisiting consumer environmental responsibility: a five nation cross-cultural analysis and comparison of consumer ecological opinions and behaviors. **International Journal of Management and Marketing Research**, v. 2, n. 1, p. 35-58, 2009.

MOTTA, S. L. S. **A influência do fator ecológico na decisão de compra de bens de conveniência**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2000.

MOTTA, S. L. S. Motivações para o lançamento de um produto ecologicamente correto: um estudo de caso. **REGE-USP**, v. 14, n. 1, p. 31-40, 2007.

MOTTA, S. L. S.; OLIVEIRA, B. O marketing ecológico como vantagem competitiva. **REGE-USP**, v. 14, n. 2, p. 49-59, 2007.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

O ARRANQUE do plástico verde. **Amanhã**, Porto Alegre, ano 24, n. 265, p. 54-5, jun. 2010.

OLINS, W. **Brand: las marcas según W. Olins**. Madri: Turner, 2004.

OLIVARES, F. **Green branding & antibranding**. Disciplina do MBA Comunicação Estratégica e Branding. Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo-RS, 19 a 27 de março de 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLSON, E.G. Creating an enterprise-level “green” strategy. **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 2, p. 22-30, 2008.

ORSATO, R. J. Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?, **California Management Review**, v. 48, n. 2, p. 127-143, 2006.

OTTMAN, J. A. **Green marketing**. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1994.

OTTMAN, J. A.; STAFFORD, E. R.; HARTMAN, C. L. Avoiding green marketing myopia: ways to improve consumer appeal for environmentally preferable products. **Environment**, v. 48, n. 5, p. 22-36, 2006.

PALHARES, M. **O impacto do marketing verde nas decisões sobre embalagens das cervejarias que operam no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

PAPANЕК, V. **Design for the real world**. London: Thames & Hudson, 1971.

PAPANЕК, V. **Design for the real world, human ecology and social change**. London: Thames & Hudson, 2000.

PATEL, H. A inovação sustentável. **Amanhã**, ano 23, n. 255, p. 42-3, 2009.

PATO, C. **Comportamento ecológico: relações com valores pessoais e crenças ambientais**. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

PEATTIE, K. **Environmental Marketing Management**. London: Pitman Publishing, 1995.

PEATTIE, K.; CHARTER, M. Green marketing. In: MCDONAGH, Pierre; PROTHERO, Andrea. **Green Management**. London: The Dryden Press, p. 388-412, 1997.

PEATTIE, K.; CRANE, A. Green marketing: legend, myth, farce or prophesy? **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 8, n. 4, p. 357-70, 2005.

PEREIRA, B. N. O consumo consciente e o impacto do argumento ecológico na atitude em relação à marca. In: **Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades**. v. 4. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2005, p. 221-242. Disponível em: http://uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/O%20Consumidor%20Consciente%20e%20o%20Impacto%20do%20Argumento%20Ecol%20C3%B3gico%20.pdf

PERRY. **Social marketing strategic: conservation issues and analysis**. Pacific Palisades, California: Goodyear, 1976.

PHILIPPI JR, A. **Sistema de gestão ambiental**. MBA Gestão Empresarial USP. 2005. 42 diapositivos.

PICKETT-BAKER, J.; OZAKI, R. Pro-environmental products: marketing influence on consumer purchase decision. **Journal of Consumer Marketing**, v. 5, n. 5, p. 281–293, 2008.

PLÁSTICO verde: produto químico, trabalho humano. **Zero Hora**, Porto Alegre, 23 set. 2010, p. 4 e 5.

PLÁSTICO renovável: polo gaúcho será mais verde. **Zero Hora**, Porto Alegre, 24 set. 2010, p. 24.

POLONSKY, M. J. Australia sets guidelines for green marketing. **Advertising News**, v. 25, n. 21, p. 6, Oct. 14, 1991.

POLONSKY, M. J. An introduction to green marketing. **Electronic Green Journal**, v. 1, n. 2, p. 1-10, 1994. Disponível em: <<http://escholarship.org/uc/item/49n325b7>> Acesso em: 06 abr. 2010.

POLONSKY, M. J. A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 10, n. 3, p. 29-46, 1995.

POLONSKY, M. J.; CARLSON, L.; GROVE, S.; KANGUN, N. International environmental marketing claims: real changes or simple posturing? **International Marketing Review**, London, v. 14, n. 4, p. 218-..., 1997.

POLONSKY, M. J.; GARMA, R.; CHIA, N. Australian environmental alliances from an environmental NGOs perspective. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.12, n. 2, p. 73-86, Spring 2004.

POLONSKY, M. J.; ROSENBERGER III, P. J. Re-evaluating green marketing: a sophisticated strategic marketing approach. American Marketing Association. **Conference Proceedings**, 2000, 11, p. 313-...

POLONSKY, M. J.; ROSENBERGER III, P. J.; OTTMAN, J. Developing green products: learning from stakeholders. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 10, n. 1, p. 22-43, 1998.

POLONSKY, M. J. Cleaning up green marketing claims: a practical checklist. In: POLONSKY, M. J.; MINTU-WIMSATT, A. T. (Eds.) (1995), **Environmental Marketing: strategies, practice, theory, and research**, (p. 199-223). New York, NY: The Haworth Press, 1995.

POLONSKY, M. J.; MINTU-WIMSATT, A. T. (Eds.) **Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory, and Research**,

POLONSKY, M. J.; ROSENBERGER III, P. J. Reevaluating green marketing: a strategic approach. **Business Horizons**, v. 44, n. 5, p. 21-30, 2001.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. São Paulo: Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16. ed. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 4. ed. São Paulo: Campus, 1992.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Journal of Business Administration and Policy Analysis**, v. 73, n. 5, 1999.

POWELL, T. C. Strategic planning as competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Chichester, UK. v. 13, n. 7, p. 551-558, Oct 1992.

PRIDE, M. W.; FERRELL C. O. **Marketing: concepts and strategies**. Boston (MA): Houghton Mifflin, 1991.

PROTHERO, A. Green consumerism and the societal marketing concept: marketing strategies for the 1990s. **Journal of Marketing Management**, v. 6, n. 2, p. 87-103, 1990.

PUJARI, D.; WRIGHT, G. Developing environmentally conscious products strategies: a qualitative study of selected companies in Germany and Britain. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 14, n. 1, p. 19-28, 1996.

RAY, G.; BARNEY, J. B; MUHANNA, W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic Management Journal**, Chichester, UK. v. 25 n. 1, p. 23-37, 2004.

REED, P. **Strategic marketing planning**. Melbourne: Thomson Learning Australia, 2003.

REX, E.; BAUMANN, H. Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 6, p. 567-576, 2007.

RIVERA, J.; DE JUAN, M. D. Las estrategias de marketing medioambiental de las empresas españolas. CONGRESO NACIONAL Y IX CONGRESO HISPANO- FRANCÉS DE LA ASOCIACIÓN EUROPEA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS (AEDEM), 13., Junio 1999, Logroño (España). **Anais...** Logroño (España): AEDEM, 1999.

ROBERTS, H. L. **Environmentalism in the UK: a review**. Unpublished MPhil Thesis, European Business Management School. University of Wales, Swansea, 1991.

ROCHA, A. L. P.; MARQUES, D. L. S. Marketing verde para quem? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004.

ROLSTON, C.; BENEDETTO, A. Developing a greenness scale: an exploration of behaviour versus attitude. WINTER CONFERENCE OF THE AMA, 1994. **Anais...** [S.l]: 1994.

ROMEIRO, M. C. **Um estudo sobre o comportamento do consumidor ambientalmente favorável: uma verificação na região do ABC paulista**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, FEA. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

RONDINELLI, D. A.; VASTAG, G. International environmental standards and corporate policies: an integrative framework. **California Management Review**, v. 39, n. 1, p. 106- 122, 1996.

ROOZEN, I.T.M.; De PELSMACKER, P. Attributes of environmentally friendly consumer behavior. **Journal of International Consumer Marketing**. v. 10, n. 3, p. 21-41, 1996.

ROPER ASW. **Green gauge report 2002**. New York: Roper ASW, 2002.

ROSCH, J. T. Responsible green marketing. In: AMERICAN CONFERENCE INSTITUTE'S REGULATORY SUMMIT FOR ADVERTISERS AND MARKETERS. Washington, June 18, 2008.

ROTHER, J.T.; BENSON, L. Intelligent consumption: an attractive alternative to the marketing concept. **MSU Business Topics**, [S.v], [S.n.], p. 29-34, Winter 1974.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SADGOVE, K. **La ecología aplicada a la empresa**. Bilbao: Ediciones Deusto, 1994.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SÁNCHEZ, M. Segmentación de la población española según su grado de concienciación ecológica mediante modelos de variables latentes. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 7, n. 3, 2001, p. 173- 196.

SANTESMASES, M. **Términos de marketing**: diccionario-base de datos. Madrid: Pirámide, 1996.

SCAPENS, R.W. Researching management accounting practice: the role of case study methods. **British Accounting Review**, v. 22, n. 3, p. 259-81, 1990.

SCHAEFER, A. Some considerations regarding the ecological sustainability of marketing systems. **Electronic Journal of Radical Organization Theory**, v. 9, disponível em www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol9, 2005.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

SCHLEGELMILCH, B.B.; BOHLEN, G.M.; DIAMANTOPOULOS, A. The link between Green purchasing decisions and measures of environmental consciousness. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 5, p. 35-55, 1996.

SCHMIDHEINY, S. **Mudando o rumo**: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1992.

SHAPIRO, S. J. Marketing in a conserver society. **Business Horizons**, v. 21, p. 3-13, April 1978.

SHRUM, L.; MCCARTY, J.; LOWREY, T. Buyer characteristics of the green consumer and their implications for advertising strategy. **Journal of Advertising**, v. 24, n. 2, 71-82, 1995.

SIERRA CLUB. San Francisco, 2010. Disponível em: <<http://www.sierraclub.org>>. Acesso em: 14 nov. 2010.

SIMINTIRAS, A.C.; SCHLEGELMILCH, B.B.; DIAMANTOPOULOS, A. Greening the Marketing mix: a review of the literature and an agenda for future research. In: MCDONAGH, P.; PROTHERO, A. **Green Management**. (p. 413-434). London: The Dryden Press, 1997.

SIMMS, C. Green issues and strategic management in the grocery retail sector. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 20, n. 1, p. 34-42, 1992.

SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. **A estratégia focada no lucro**: the profit zone: desvendando os segredos da lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOUTO-MAIOR, J. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 24, n. 4, p. 146-149, 1984.

SOUZA, M. T. S.; ABREU, C. B. Marketing verde: a reciclagem como um de seus instrumentos de ação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 18., 1994, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 1994.

SROUFE, R. *et al.* The new product design process and design for environment: crossing the chasm. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 2, p. 267- 291, 2000.

STANTON, W. J. **Fundamentals of marketing**. New York: McGraw-Hill, 1964.

STEPHEN, W.; RYLANDER, D. Strategic green marketing. **Journal of Consumer Marketing**, v. 10, n. 3, 1993.

SUZANO PAPEL E CELULOSE. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.suzano.com.br>>. Acesso em: 25 ago. 2010.

TIME. The new mediocrity. June, 2, 1958.

UNESCO. **United Nations decade of education for sustainable development**. <http://portal.unesco.org/education/en/en>, 2004.

VANDERMERWE, S.; OLIFF, M. D. Customers drive corporations green. **Long Range Planning**, v. 23, n. 6, p. 10- 16, 1990.

VENZKE, C. S. **A situação do ecodesign em empresas moveleiras da região de Bento Gonçalves, RS**: análise da postura e das práticas ambientais. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

VIZZOTTO, V. D. **Green shares**: concept, design and principal agent problem in the environmental mutual fund industry. Dissertation (Master in Law and Economics). European Master in Law and Economics – EMLE. Università di Bologna, Universiteit Gent, Universität Hamburg. Hamburg, Germany, August, 2009.

WELFORD, R.; GOULDSON, A. **Environmental management and business strategy**. London: Pitman, 1993.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing and economic organization. **Strategic Management Journal**, n. 12, p. 75-94, 1991.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WONG, V.; TURNER, W.; STONEMAN, P. Marketing strategies and market prospects for environmentally-friendly consumer products. **British Journal of Management**, v. 7, n. 3, p. 263-81, 1996.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future** (Brundtland Report). Oxford: Oxford University Press, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, S. C. Introduction: the origins and evolving nature of ecological modernisation. In: YOUNG, S. C. (Ed.) **The emergency of ecological modernization: integrating te environment and the economy?** (p. 1-39). London: Routledge, 2000.

YOUNG, W.; HWANG, K.; McDONALD, S.; OATES, C. J. Sustainable consumption: green consumer behaviour when purchasing products. **Sustainable Development Journal**, v. 18, n. 1, p. 20-31, January-February 2010.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-22, 1994.

ZIKMUND, W. G.; STANTON, W. J. Recycling solid wastes: a channels of distribution problem. **Journal of Marketing**, v. 35, n. 3, p. 34- 39, 1971.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de apresentação às empresas

Santa Maria, 10 de julho de 2010.

A
Empresa

Prezado Senhor:

sou aluno do Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria – PPGA/UFSM, orientado pelo Professor Doutor Gilnei Luiz de Moura (mr.gmoura@smail.ufsm.br) e desenvolvo uma Dissertação Acadêmica com o título “Marketing Verde Estratégico: um estudo de como o Marketing Verde afeta a estratégia corporativa em empresas brasileiras”.

A área de estudo desta pesquisa reside no Marketing Verde (ou Marketing Ecológico). De modo geral, pretende-se descrever como se dá a escolha de estratégias verdes pelas empresas brasileiras e seu impacto no planejamento estratégico.

Especificamente, o trabalho almeja: (i) investigar as razões que levam as empresas nacionais a adotarem o Marketing Verde; (ii) descrever as estratégias de Marketing Verde usadas por essas empresas; (iii) verificar como as estratégias são escolhidas nessas empresas; e (iv) investigar como tais estratégias influenciam o *marketing mix* e o planejamento estratégico dessas empresas.

Diante desse panorama, e já tendo sido qualificado o projeto de dissertação, a pesquisa encontra-se na fase de coleta de dados. São participantes em potencial as empresas do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BOVESPA, como é o caso de vossa empresa.

A razão deste contato é verificar a viabilidade e possibilidade de entrevistar um (ou mais) profissional(is) ligado(s) ao Marketing e à Sustentabilidade de vossa empresa.

Para vosso conhecimento, o processo seria realizado em três etapas: (a) contato com o profissional indicado (se possível o principal profissional) para o agendamento da entrevista; (b) visita para a entrevista, em que seria aplicado um questionário com dados exclusivamente técnicos; e (c) tratamento dos dados – transcrição das entrevistas - e encaminhamento para a empresa para que a mesma tenha ciência do que foi coletado e autorize uso dos dados na dissertação.

Salientamos o comprometimento ao uso exclusivamente científico dos dados coletados e a respeitar as determinações da empresa quanto às decisões de considerar dados sigilosos.

Na esperança de contarmos com vosso entendimento e colaboração, agradecemos o vosso auxílio e atenção e colocamo-nos a vossa disposição para quaisquer dúvidas, pelo e-mail leonardozandona@yahoo.com e pelo telefone (55) 9131-6767 ou (51) 3227-9700.

Atenciosamente,

Leonardo Zandoná
Mestrando em Administração
PPGA/UFSM

APÊNDICE B – Protocolo de entrevista



Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração

Dissertação: A influência do *Green Marketing* na estratégia competitiva de empresas brasileiras

Mestrando: Leonardo Zandoná (leonardozandona@yahoo.com)

Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome fantasia:
Razão social:
Localização:
Setor:
Mercados geográficos de atuação: () Sul () Sudeste () Centro-Oeste () Norte () Nordeste () Exterior. Onde?
Principais produtos:
Presidente:
Capital: () Nacional () Estrangeiro () Misto
Faturamento anual:
Número de empregados:
Data de fundação:
Desde quando está no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)?

II – CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING VERDE (OU AMBIENTAL) E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

1. Poderia descrever sucintamente o negócio da sua empresa?
2. Há quanto tempo a empresa está neste setor e em que momento o meio ambiente se tornou um aspecto a considerar?
3. Porque o meio ambiente se tornou um aspecto a considerar? Em outras palavras quais as razões estratégicas que levaram a considerar o meio ambiente em seu negócio? Especificamente, sua empresa acreditou que: <ul style="list-style-type: none"> • O marketing ambiental como sendo uma oportunidade que pode ser usada para alcançar seus objetivos? • Tem uma obrigação moral para serem mais socialmente responsável? • Órgãos governamentais estão forçando as empresas a tornarem-se mais responsáveis? • As atividades ambientais dos concorrentes pressionam as empresas a mudarem suas atividades de marketing ambiental? • Fatores de custo associados com a eliminação de resíduos ou reduções no uso de materiais forçam as empresas a modificarem seu comportamento?
4. Descreva como sua empresa e/ou seu(s) produto(s) ajudam a reduzir o dano ambiental.
5. Sua empresa e/ou seu(s) produto(s) são certificados de acordo com os padrões ambientais?
6. Os produtos de seus concorrentes são produtos “normais”? Como os produtos de seus concorrentes diferem da alternativa verde de sua empresa?
7. Você incorpora o pensamento verde no estágio de produção e/ou no desenvolvimento de novos produtos? Como?
8. Como é o preço de seus produtos em comparação com os produtos equivalentes no mercado? Seus produtos são únicos de tal forma que permitem a cobrança de um preço superior (preço <i>premium</i>)? Melhorias ambientais no processo produtivo ou na composição do produto permitiram baixar o preço?
9. Descreva seu mercado alvo e seus consumidores.
10. Em sua opinião, quais são as visões de seus consumidores a respeito de <i>Green Marketing</i> e quão importante é o verde para eles? A empresa realiza pesquisa junto aos consumidores para detectar a atitude do consumidor em relação ao meio ambiente e a seus produtos? De que tipo?
11. Em que extensão você considera que seus consumidores compram produtos verdes em geral?

12. Você acha que seus consumidores têm conhecimento e envolvimento em causas verdes? Em caso positivo, como?
13. Você tenta educar seus consumidores sobre questões ambientais de alguma forma? Comente.
14. Os aspectos verdes de seu produto são algo que você usa para atrair consumidores (ou você foca em outros atributos)?
15. Os aspectos verdes de sua empresa ou de seu produto são usados na propaganda? Se sim, de que forma?
16. Sua empresa vende-se como uma empresa verde, amiga do meio ambiente?
17. Algumas empresas desejam ser percebidas como empresas verdes. Outras preferem evitar a imagem verde, mesmo que façam melhorias ambientais em seus produtos e processos produtivos. No caso de sua empresa, é seu objetivo ser percebido pelos consumidores como uma empresa verde?
18. Sua empresa trabalha com ou ajuda algumas organizações ambientais?
19. Sua empresa utiliza na propaganda benefícios funcionais, benefícios emocionais ou ambos? Sobre qual recai um maior ênfase?
20. Como você poderia dizer que as preocupações ambientais afetam seu planejamento estratégico?
21. Foram feitos investimentos para “tornar verde” sua empresa e/ou seus produtos?
22. Que fatores direcionam ou direcionaram você a implantar mudanças verdes em seu negócio?
23. Alguma das iniciativas verdes que você implantou levou à redução de custo?
24. Qual nível de consideração você diria que tem em relação às regulamentações ambientais? Se mais do que o exigido, isso lhe deu uma vantagem de algum tipo? Você acha que isso melhorou sua imagem corporativa aos olhos dos consumidores e do público?
25. Seus produtos verdes além de proporcionarem benefícios ambientais, oferecem outros benefícios (benefícios não verdes) que seus concorrentes não conseguem ofertar (por exemplo, preço menor, conveniência)?
26. Seus produtos verdes são fáceis de serem imitados por outras empresas?
27. Todos os seus produtos são vendidos sob um marca, incluindo os produtos amigos do meio ambiente? A empresa adota um selo de certificação?

28. Seu foco competitivo é em processos organizacionais ou em produtos e serviços?

29. Sua vantagem competitiva genérica é em custos mais baixos ou diferenciação?

30. Em relação ao verde, sua empresa ou seu produto apresenta diferenciação alta ou baixa?

31. No mercado de atuação de sua empresa ou seu produto, existem realmente segmentos verdes? Essa incidência é alta ou baixa?