



MARKETING VERDE COMO PROPENSA VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL DE UMA ORGANIZAÇÃO

Cleber Vasconcelos Moreira¹

Resumo

O crescimento da preocupação com as consequências ambientais diante do consumo desenfreado tem levantado à questão da necessidade de um consumo consciente. Diante disso, um novo segmento de mercado tem sido encontrado, sendo denominados consumidores ecologicamente conscientes ou consumidores Verdes. Neste novo cenário valoriza-se a flexibilidade, a velocidade nos processos de mudanças e inovação, as competências em utilizar recursos escassos, além da sensibilidade de perceber novas tendências de mercado à frente dos concorrentes e a capacidade de elaborar e fomentar ofertas em função das antecipações dos desejos e necessidades dos clientes. A dificuldade de previsão tornou-se ponto chave. É neste momento que se observa a relevância na valorização das preocupações de caráter ambiental como recursos na obtenção de vantagem competitiva. Essas duas nuances Vantagem Competitiva e *Marketing Verde* levaram a este estudo. Deste modo, foi realizado um estudo multicaso com duas empresas do setor industrial localizadas no Espírito Santo. Os resultados comprovaram que as empresas, mesmo a que investe em meio ambiente, não o faz de forma estratégica. Ainda não há uma ampla utilização do tema como fonte recurso para ser um diferencial frente ao concorrente. Ou seja, as empresas analisadas ainda não entendem o *Marketing Verde* como vantagem competitiva.

Palavras-chave: Vantagem competitiva. Estratégia como prática. *Marketing Verde*.

Abstract

The growing concern about the environmental consequences before the unbridled consumption has raised the question of the need for responsible consumption. Therefore, a new market segment has been found, and referred environmentally conscious or green consumers. In this new scenario the flexibility is valued, the speed in the processes of change and innovation, skills in using scarce resources, as well as sensitivity to perceive new market trends ahead of competitors and the ability to develop and promote offers in terms of prepayments the desires and needs of customers. The difficulty of forecasting has become key point. This is when we observe the relevance for valuation of environmental character concerns as resources in achieving competitive advantage. These too nuances Competitive Advantage and Green *Marketing* led to this study. Thus, there was a multi case study with two industrial companies located in the Holy Spirit. The results showed that companies, even investing in the environment, do not do it strategically. Yet there is a wide use of the subject as a resource supply to be a differentiator against the competition. In other words, companies still do not understand analyzed the Green *Marketing* for competitive advantage.

Keywords: Competitive Advantage. Strategy as practice. Green *Marketing*.

¹ Mestrando em Administração pela Universidade do Espírito Santo (UFES).

1 INTRODUÇÃO

O ambiente, ao mesmo tempo em que pode ser considerada fonte de sobrevivência, também pode ser fonte de ameaças às organizações devido às mudanças rápidas do mercado, das inovações tecnológicas ou das novas exigências regulatórias (CLARKSON, 1995).

Com o advento da globalização e a concorrência desenfreada, é marcante a atenção dada pelas empresas na busca por diferenciais que garantam seu posicionamento no mercado, permitindo assim sua sobrevivência e a manutenção de suas atividades. Para tanto, necessitam definir como se posicionar diante dos demais participantes do mercado onde atuam e também de seus clientes.

Neste contexto, Grant (1991) afirma que uma organização é formada por um conjunto de recursos e habilidades internos, os quais são alinhados às oportunidades e aos riscos criados pelo ambiente externo, com o objetivo de delinear sua estratégia organizacional. Autores como Barney (1991), Peteraf (1993), Prahalad e Hamel (1990) e Wernefelt (1984), contribuem com conceitos e pesquisas que focam nos aspectos internos das organizações.

Entende-se que algumas características distintivas das organizações que sobressaem às pressões no mercado estão associadas a alguns aspectos que envolvem os recursos, as capacidades (WERNEFELT, 1984), as vantagens competitivas (Barney, 1991, 2002) e as competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) incorporados pela organização, no momento de definição do processo estratégico organizacional. Neste sentido, percebe-se a Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) como um conceito a ser levado em consideração no desenvolvimento das atividades organizacionais. Definida por Barney (1991; 2002) como a implementação de uma estratégia de criação de valor a partir de uma vantagem competitiva, este conceito está condicionado à incapacidade de empresas concorrentes em formular e executar estratégias semelhantes, impossibilitando, por consequência, a geração de resultados análogos (POPADIUK; RICCIARDI, 2007). Nesta perspectiva, a partir da conquista e manutenção de diferencial competitivo, é possível obter vantagem competitiva sustentável.

Além de considerar os diferentes atores no processo estratégico, observa-se também uma relevância na valorização das preocupações de caráter ambiental e social, além das econômicas, na obtenção de vantagem competitiva e formação estratégica.

Levando em consideração o contexto de mudanças estruturais em escala global e a necessidade de desempenho ambiental positivo, o *Marketing Verde* surge como uma nova fonte de VCS para as organizações. Barros, Tucci e Costa (2010) afirmam que, apesar dos crescentes níveis de consumo, especialmente no mundo ocidental, movimentos de resistência ou anticonsumo vêm se tornando mais populares ao apresentarem “novas” formas de consumo que

estariam mais de acordo com uma necessária consciência ecológica e social. Assim, segundo Kozinets e Handelman (2004), o consumo torna-se um grande articulador da vida social uma vez que a organização sente-se obrigada a enquadrar em uma imagem pré-estabelecida a fim de alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes (CHANDLER, 1992). A justificativa para esta ideia é o fato de que em uma organização a responsabilidade ambiental pode ir muito além das funções gerenciais. Para tanto, essa capacidade necessita estar alinhada à gestão estratégica organizacional para que se possa tornar inicialmente uma vantagem competitiva, e, sequencialmente, uma VCS.

Embora existam numerosos estudos sobre comportamento do consumidor em relação a produtos ecológicos, são escassas as sugestões de estratégias para o *Marketing* voltado para as denominadas eco empresas (GURAU; RANHHOD, 2005). Nesse sentido desenvolveu-se o conceito de *Marketing* Verde que visa satisfazer necessidades e desejos humanos causando o menor impacto possível ao meio ambiente.

Com o objetivo de melhor compreender a relação entre o *Marketing* Verde e a vantagem de uma organização de se tornar distinta dos concorrentes dentro do ambiente de negociação em que está inserida, define-se como pergunta de pesquisa: O *Marketing* Verde pode ser considerado vantagem competitiva sustentável? Para tal, o objetivo do presente trabalho é investigar, por meio de um estudo multicase, o *Marketing* Verde como propensa Vantagem Competitiva Sustentável de uma organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Vantagem Competitiva Sustentável

Ser detentor de vantagens competitivas é um objetivo almejado por organizações dos diversos setores do campo dos negócios, pois estas promoverão um desempenho econômico acima da média do mercado, impulsionando as empresas que as detém uma posição de destaque em relação aos seus concorrentes (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Porter (1991) afirma que existem duas fontes básicas de vantagem competitiva que definem o posicionamento da empresa: i) baixo custo ou ii) diferenciação, as quais, juntamente com o âmbito competitivo, definem os diferentes tipos de estratégias genéricas.

Para ele a vantagem competitiva está relacionada à produção de valores para os clientes, os quais ultrapassam o custo de fabricação da empresa. Esses valores correspondem àquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto/serviço, e variam de acordo com o que é

oferecido. Contudo, essa abordagem foi questionada por Prahalad e Hamel, em 1990, por não explicar como empresas japonesas, em posições desfavoráveis conseguiram superar os concorrentes mais bem posicionados. Assim, mesmo não sendo os primeiros a se referirem aos recursos organizacionais (abordagem pioneiramente mencionada por Penrose, em 1959) os autores Prahalad e Hamel (1990) propuseram um novo conceito a cerca do termo estratégia organizacional, destacando os recursos próprios e as capacidades como meios de transformar a situação das empresas no mercado.

2.2 Percepções do consumidor em relação à eficácia

A fim de se destacar frente à concorrência, ou alcançar resultados acima da média do mercado para atrair novos clientes, fidelizar os clientes de sua base, aprimorar qualidades ou benefícios de produtos ou serviços e ampliar o poder de negociação juntos aos fornecedores e consumidores, as organizações buscam sempre desenvolver novos mecanismos.

A diversificação de ações estratégicas torna-se relevante para as organizações, pois, segundo Porter (1989) é a partir destas que se originam as fontes de vantagem competitiva. Diante da necessidade de lidar com contingências ambientais, as organizações devem adotar estratégias que sejam dinâmicas, aplicando recursos e capacidades da melhor forma possível, permitindo assim prever e reagir às ações da concorrência. E mais do que tudo isso, que garantam, às organizações, a vantagem competitiva sustentável, o que pode ser alcançado se a atual estratégia de criação de valor não puder ser implementada pelos atuais nem pelos futuros competidores e, se estes, não conseguirem duplicar os benefícios da estratégia utilizada (BARNEY, 1991).

Alguns estudos também têm examinado a relação entre a preocupação ambiental que o indivíduo tem e o comportamento em relação ao consumo de produtos ecologicamente corretos. Para Paço e Raposo (2010), a preocupação ambiental pode ser definida como uma atitude que é relacionada com as consequências ambientais. Essa atitude é influenciada diretamente por experiências pessoais, pelas experiências de outros indivíduos e pela comunicação produzida pela mídia. Isso resulta em um comportamento ambientalmente amigável com base em um número de condições, tais como: preço, desempenho do produto, normas sociais e conhecimento sobre o meio ambiente. De maneira geral, os estudos da área encontraram uma correlação positiva entre os dois fatores (KINNEAR et al., 1974; PAÇO; RAPOSO, 2010; ROBERTS; BACON, 1997; ROBERTS, 1996; STRAUGHAN, ROBERTS, 1999). Porém, como assinala Maibach (1993), apesar da preocupação ambiental alta, muitos consumidores ainda entendem que a preservação do meio ambiente é de responsabilidade do governo e/ou de grandes empresas,

ou ainda que os custos disso são elevados. Preço, qualidade, conveniência, entre outros fatores, podem fazer com que a preocupação ambiental não se traduza em um comportamento ecologicamente correto.

2.3 *Marketing Verde*

A preocupação com o meio ambiente está ganhando destaque na sociedade. Variáveis como o crescimento populacional acelerado, a grande exploração dos recursos naturais, consumismo desenfreado e processos produtivos poluentes enfraquecem a relação entre sociedade e meio ambiente e dirimem a sustentabilidade da sociedade contemporânea.

No meio organizacional as questões ambientais estão cada vez mais presentes nos planejamentos estratégicos empresariais, a fim de contornar pressões políticas, legais e sociais. Neste sentido, segundo Terres e Branchi (2013), muitas empresas passaram a adotar, de forma frequente, ações de *Marketing Verde*. Para os mesmo autores, desde a década de 70 o *Marketing Verde* vem sendo discutido, porém, a partir dos anos 90 e, mais fortemente a partir de 2000, que se observa a variável meio ambiente presente nas agendas das organizações, na mídia e junto aos consumidores.

Jöhr (1994) explica que o *Marketing Verde* acontece quando os termos ecológicos são inseridos nos objetivos de *Marketing*. Para Gonzaga (2005) a consequência é o desenvolvimento de produtos ecologicamente orientados e menos agressivos ao meio ambiente, que gastem menos energia, produzam menos resíduos, consumam menos matéria-prima, apresentem maior facilidade de manutenção, possuam embalagens mais adequadas, sejam distribuídos sem riscos e permitam descarte sem resíduos.

Gonzaga (2005) define o *Marketing Verde* como um caso especial de *Marketing* de diferenciação, no qual se explora os benefícios ambientais a fim de criar ou enfatizar uma característica benéfica em um produto de modo que seja percebido como valor significativo pelos consumidores. Seguindo a linha do autor os benefícios ambientais mais valorizados são aqueles que contribuem para a sustentabilidade dos ecossistemas do planeta.

Desta forma, o *Marketing Verde* promove a ideia de que seja possível fomentar o desenvolvimento econômico organizacional com a diminuição de impactos ambientais negativos. Observa-se uma semelhança conceitual ao analisar a definição de Polonsky (1994), na qual o autor expressa o *Marketing Verde* como um processo que engloba a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores de forma a impactar minimamente o meio ambiente. Há inúmeros fatores que justificam o envolvimento das empresas com as questões ambientais. Frente a estes problemas de ordem ambiental e com maior nível de informação, segundo

Gonzaga (2005), cresce a demanda social por políticas governamentais que restrinjam a exploração exacerbada das fontes de recursos naturais ou que limitem o uso de tais recursos. Junto com a demanda pelo uso sustentável do meio ambiente tende a crescer a vigilância pelos valores éticos das organizações empresariais.

Desta forma, as empresas de produção de bens e serviços estão desafiadas pelo mercado em buscar soluções de gestão que sejam economicamente adequadas, socialmente aceitáveis e ambientalmente sustentáveis (GONZAGA, 2005). A adoção de práticas ambientalmente favorável requer, por parte das organizações, habilidades para transpor alguns desafios. Para Gonzaga (2005) um dos desafios é fazer com que as políticas ambientais organizacionais sejam valorizadas por todos os níveis hierárquicos de modo que as ações desenvolvidas estejam em consonância com o planejamento estratégico empresarial.

Outro desafio é produzir ações que transmitam credibilidade e confiança para os consumidores (TERRES; BRANCHI, 2013). Saunders e McGovern (1997) adicionam que as organizações, além de operar com práticas ambientais adequadas, devem ofertar qualidade, conveniência e preço adequado aos consumidores. Para isto, segundo Gonzaga (2005), pode ser necessário à delimitação de nichos específicos de mercado para produtos ecológicos; investimento nos diversos meios de comunicação a fim de ampliar o nível de informação do público quanto às características ambientais dos produtos; promover a sensibilização dos consumidores para as questões ambientais por meio de reforço das campanhas ambientalistas; investimento na imagem da empresa para que seja percebida como empresa amiga do meio ambiente; participação e apoio institucional em ações ambientalistas da comunidade; utilização de transporte menos poluidor; maior eficiência no uso de energia; articulação de rede de contatos e articulação para facilitar a redistribuição de materiais reutilizáveis ou recicláveis. Para que uma ação ambientalmente favorável tenha sucesso.

1) disposição do consumidor em pagar pela qualidade;

2) disponibilização de informações confiáveis sobre o produto ou serviço e seus atributos ambientais;

3) proteção das inovações contra imitações por parte dos concorrentes. Gonzaga (2005) complementa afirmando que no nível estratégico para a área de *Marketing* algumas questões são relevantes para o sucesso da ação.

A primeira questão a ser respondida é: qual o portfólio de produtos a ser ofertado que atenda as demandas de desempenho, preço e benefícios ambientais? E a segunda questão: De que forma apresentar isso ao consumidor para que ele decida consumir?

Para o mesmo autor, a realização de pesquisas de mercado contribui para conhecer a disposição dos consumidores em pagar por produtos "Verdes" e quais produtos agregam valor

ambiental para os consumidores, permitindo economia de escala produtiva. A fim de incrementar as nuances a serem consideradas na formulação de estratégias Verdes, propõem, como elementos relevantes na elaboração estratégica, a inovação, cooperação e comunicação. Para os mesmos autores as inovações contribuem para a redução do uso de recursos; diminuem o impacto ambiental e os custos das operações empresariais; adicionam benefícios ambientais aos produtos que, se valorizados pelos consumidores, podem representar vantagem competitiva e geram renda adicional durante a comercialização. O segundo elemento – cooperação pode ser definida como o trabalho em comum que envolve relações de confiança mútua e coordenação, em níveis distintos entre os atores. E por fim, o último elemento – comunicação, a parte mais visível do *Marketing Verde* e tem como objetivos informar os atributos dos produtos, principalmente os aspectos positivos em relação ao meio ambiente e transmitir a imagem organizacional favorável ambientalmente.

A fim de elaborar ações estratégias Verdes eficientes tornar-se relevante o conhecimento sobre o público-alvo, pois, conforme Ottman (2012) uma das maiores dificuldades encontradas pelas organizações que pretendem utilizar a variável ambiente em suas estratégias é confeccionar mensagens significativas para cada grupo de consumidor Verde. Desta forma, o conhecimento sobre as estratégias Verdes bem como as vantagens competitivas que poderão ser adquiridas por uma postura ambientalmente favorável deverão estar claras na mente do estrategista.

Veiga-Neto e Filgueiras (2013) afirmam que existe uma discrepância entre a sensibilidade para as questões ambientais e a adoção do comportamento comprometido com a sustentabilidade empresarial. Uma das formas para atenuar esta discrepância é entender as variáveis relevantes para a estratégia empresarial Verde e como identificar o que realmente é prática (rotina, tradições ou normas), práxis (ação individual, fluxo) e quem são os responsáveis pelo desenvolvimento das estratégias Verdes (elaboradores e executores).

3 METODOLOGIA

Neste estudo, a abordagem metodológica utilizada é caracterizada, quanto à sua natureza, como qualitativa e quanto ao objetivo é basicamente exploratória, além disso, tem-se o ambiente como fonte de informações (BRYMAN, 2011). Ao optar pela abordagem qualitativa, leva-se em consideração a particularidade da opinião do respondente nos resultados.

Foram adotados os procedimentos de pesquisa multicaso (YIN, 2001), que proporcionam maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma única fonte. Para atender a tais requisitos, utilizou-se 03 fontes de dados, evitando assim que as opiniões dos

respondentes influenciassem no fato (MIGUEL, 2010). Para esta pesquisa, foram utilizados os métodos de levantamento bibliográfico, estudo multicaso com aplicação de questionário semiestruturado e levantamento de dados secundários, apresentados pelo gestor da Empresa B e coletados por meio do site corporativo da Empresa A. Por se tratar de um assunto recente (JOHR, 2005), optou-se por estender a abrangência da revisão bibliográfica em até 07 anos passados. Assim se torna possível analisar a evolução do tema desde seus primórdios até o tempo atual. Para complementar a revisão bibliográfica, foi realizada uma busca por artigos relacionados ao tema no Portal CAPES.

O universo da pesquisa foi composto por dois cerimoniais (Casa de Eventos) da cidade de Vila Velha do Espírito Santo. Para preservar a identidade das empresas, elas serão chamadas ao longo do trabalho de Empresa A e Empresa B. A escolha destas empresas se deu por conveniência onde, segundo Malhotra (2011), é uma forma de amostragem segundo a qual os elementos são escolhidos deliberadamente com base no julgamento do pesquisador. Neste estudo, foram convidados a participar da pesquisa 01 gestor de cada empresa estudada que respondeu a um questionário semiestruturado com objetivo de explorar o problema da pesquisa (GIL, 2002). Assim pôde-se aproveitar a experiência e vivência dos mesmos no estudo.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de questionários semiestruturados aplicados no dia 17 de agosto de 2015. A Empresa A foi representada pelo seu Gerente Administrativo que possui 07 anos dedicados à ela, sendo 02 anos nesta função. O questionário da Empresa B foi respondido pelo proprietário. Segundo Cervo e Bervian (2007), o questionário é um instrumento de coleta de dados rápido e eficiente, que permite ao pesquisador medir com maior exatidão o que se deseja. O questionário foi composto por questões abertas e abrangeu aspectos para caracterização da instituição, além de características relacionadas ao processo de elaboração, implementação e avaliação do *Marketing Verde* como parte do processo de planejamento estratégico da mesma.

Como dados secundários, a Empresa A e B apresentaram documentos dos prestadores de serviço que garantem a coleta seletiva de seus resíduos e ainda geram documentos de prestação de contas junto à prefeitura de Vila Velha. A Empresa A ainda possui um site que foi utilizado para análises complementares. Estes documentos serviram de evidência e sustentaram as afirmações dos gestores durante a entrevista gravada (YIN, 2001) e, por questões de sigilo, não foram disponibilizados para cópia.

Com o objetivo de apresentar as medidas ecologicamente corretas adotadas pelas duas empresas, se fez necessário proceder a uma observação *in loco* de como os gestores realizam suas ações apresentadas nas entrevistas e documentos.

4 RESULTADOS

Com o objetivo de produzir resultados concisos e precisos, empregou-se a técnica de triangulação de dados que tem por objetivo cruzar os dados coletados na entrevista, na observação *in loco* e com os documentos apresentados pelos gestores entrevistados (VERGARA, 2012).

Com relação às empresas, pode-se afirmar que ambas são do setor terciário atuantes no mercado de eventos. As duas oferecem o serviço de locação de espaço com *buffet* incluso. Com algumas pequenas diferenças no modelo de prestação de serviços, ambas têm o mesmo fim: organizar eventos.

A Empresa A é uma organização que atua no mercado há 12 anos. Oferece como parte de seus serviços o buffet que inclui, além da comida e bebida, o serviço de decoração, animação (DJ) e locação do espaço. Seu espaço físico comporta até 450 pessoas sentadas e é dividido em dois ambientes, sendo um andar e um mezanino. Seu proprietário e fundador, o qual foi entrevistado para esta pesquisa, é graduado em Administração de Empresas e em Direito.

Já a Empresa B é uma organização que está no mercado há quase 11 anos e, após algumas mudanças no seu quadro societário, conta atualmente com uma única proprietária. Esta empresa oferece o serviço de *buffet* e locação de espaço apenas. Seu espaço físico comporta até 1.400 pessoas sentadas, divididas em 03 salões adjacentes.

Durante as entrevistas, ficou clara a diferença em relação ao tipo de gestão adotado pelas duas empresas. A Empresa B adota uma gestão bem estruturada, vertical e com as funções bem delineadas. Os funcionários possuem liberdade para atuar em sua área de especialização. Os cargos e atribuições de cada funcionário é bem delineada ao passo que cada um tem autonomia na execução de suas próprias atividades, não necessitando de supervisão. A inovação é constante e, principalmente no que se refere ao cardápio, a Empresa B busca constante aprimoramento, com novas técnicas no preparo e variedades de produtos.

Na Empresa A se mostrou marcante o traço de empresa familiar. O quadro de funcionários não é grande, tendo como maioria, colaboradores que prestam serviço apenas no dia do evento a ser realizado. Mesmo tendo um sócio proprietário proativo e com interesse em mudanças, sua esposa e sócia demonstra grande resistência a mudanças.

Em ambas as empresas observou-se que a participação dos funcionários em parte do processo de formação estratégica da empresa é forte e que investem constantemente em novas tecnologias e novas formas de melhorar seu produto com o objetivo de estar sempre à frente de seus concorrentes.

O perfil dos entrevistados é bem distinto. O respondente da Empresa B era o seu Gerente Administrativo. Estudante de graduação em Administração, atua na empresa há 07 anos e nesta função há 02 anos.

Na empresa A o respondente foi o proprietário que acumula a função de todas as gerências. Ele é formado em Administração de Empresas e em Direito. Está à frente da empresa desde sua criação há 12 anos.

Após a análise das gravações e triangulação dos dados (VERGARA, 2012), pode-se observar que os respondentes deram muitas respostas congruentes.

A primeira pergunta do questionário era o conhecimento acerca do tema *Marketing Verde* que segundo GONZAGA (2005) é um caso especial de *Marketing* de diferenciação, no qual se explora os benefícios ambientais a fim de criar ou enfatizar uma característica benéfica em um produto de modo que seja percebido como valor significativo pelos consumidores. Ambos os respondentes definiram o termo da mesma forma e, a forma como praticam o *Marketing Verde* também se assemelham. A Empresa A atua de forma mais sistemática em sua prática ecologicamente correta. Para tanto, ela tem o óleo usado em frituras (de 100 a 200L por semana) coletado para descarte o que se dá por meio de empresas parceiras que vão ao local para recolher o material descartado.

A Empresa B utiliza o mesmo processo e ainda coleta a água dos condicionadores de ar para aproveitar na limpeza do salão.

Ambos os respondentes entendem que seu comportamento ambientalmente correto pode trazer resultados positivos para a empresa e devem ser utilizadas campanhas publicitárias para divulgação destas atitudes, o que nenhuma das duas a pratica.

5 CONCLUSÃO

A conjuntura política, econômica, socioambiental e tecnológica tem influenciado o mundo dos negócios, de forma a transformá-lo mais dinâmico, elevando o índice de competitividade entre as organizações que cada vez mais são incentivadas a modificar o seu posicionamento e forma de atuação de mercado. Dessa forma, elas necessitam definir suas estratégias de uma maneira que consigam desenvolver um diferencial em relação aos seus concorrentes, alcançando a manutenção de suas atividades por determinado período de tempo. Ao pensar em uma estratégia ambientalmente correta, o estudo realizado concluiu que as Empresas analisadas adotam práticas ambientalmente corretas que atendem às premissas do *Marketing Verde* destacadas por Gonzaga (2005). Tanto a Empresa A quanto a Empresa B

entendem que o *Marketing Verde* como estratégia da organização pode sim criar um diferencial frente aos seus concorrentes e assim criar vantagem competitiva, mas ao mesmo tempo, não investem o suficiente para que seja uma Vantagem Competitiva da sua empresa.

Para os respondentes de ambas as é importante adotar ações que ajudariam a levar as empresas ao sucesso como: a adoção do comportamento mais ecológico no qual refletisse positivamente a sua imagem para os grupos de interesse, investimentos em propagandas de cunho ambiental, aquisição e exposição de selos Verdes, os quais irão sinalizar ao público sensível ao tema que a empresa tem a filosofia Verde, além de atrair os grupos afins, utilização de símbolos ambientais nos rótulos dos produtos para promover uma melhor comunicação na diferenciação dos mesmos e envolver o consumidor nas campanhas ambientais para que aumente o relacionamento deste com a empresa. Quanto às limitações, é relevante destacar a necessidade de um quadro amostral maior.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Harry Igor; MCDONNELL, E. J.. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, J.. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. 17 (1), 99-120, 1991.

BRYMAN, Alan. **Social Research Methods**. 4 ed. Oxford University Press, 2011.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANDLER, A. D.. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **Journal of Economic Perspectives**. 6 (3), 79-100, 1992.

CLARKSON, M. B. E.. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**. 20 (1), 92-117, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZAGA, C. A. M. *Marketing Verde* de produtos florestais: teoria e prática. **Revista Floresta**, Curitiba, Paraná, v.35 n. 2, mai./ago, 2005.

GRANT, R. M.. The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**. 33 (3), 114-135, 1991.

JÖHR, H. **O Verde é negócio**. 8a. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MIGUEL, P. A. C. (coord.); FLEURY, A.; MELLO, C. H. P.; NAKANO, D. N.; TURRIONI, J. B.; HO, L. L.; MORABITO, R.; MARTINS, R. A.; PUREZA, V. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. ABEPRO, Campus, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OTTOMAN, J. A. **As novas regras do Marketing Verde**: estratégias, ferramentas e inspiração para o branding sustentável. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

PETERAF, M. A.. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. 14, 179-191, 1993.

POLONSKY, M. J. An introduction to Green Marketing. **Electronic Green Journal**, v. 1, nov. 1994.

PORTER, M. E.. Toward a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**. 12, 95-117, 1991.

_____. "O que é estratégia?" In: PORTER, M. E. **Competição**: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G.. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. 68 (3), 79-91, 1990.

SAUNDERS, T.; MCGOVERN, L. **The bottom line of Green is Black**. 10th ed. New York: Harper Collins, 1997.

TERRES, M. da S.; BRANCHI, I. H. **Going Green**: consumo sustentável e as estratégias de Marketing Verde. Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar(raUnp). Ano V, n.1 – out. 2012/mar. 2013.

VEIGA NETO, A. R.; FILGUEIRAS, C.R.M. Variáveis relevantes de Marketing Verde para a estratégia como prática. **Encontro internacional sobre gestão empresarial e meio ambiente - ENGEMA**. ANAIS. 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.