

MARKETING VERDE E GESTÃO AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO TEÓRICO-CONCEITUAL

*GREEN MARKETING AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN ENTERPRISES: A CONCEPTUAL-
THEORETICAL STUDY*

Gustavo Barbieri LIMA
USP-RP
barbieri.lima@yahoo.com.br

Lara Bartocci LIBONI
USP-RP
lara.liboni@gmail.com

Angélica Fabiana GOMES
USP-RP
angelica.gomes@gmail.com

Dirceu Tornavoi de CARVALHO
USP-RP
dirceu.tornavoi@gmail.com

Recebido em 11/2014 – Aprovado em 03/2015

Resumo

A temática sobre gestão ambiental nas organizações vem ampliando seu escopo de atuação e influenciando cada vez mais as decisões estratégicas corporativas. Diante deste cenário, faz-se importante destacar que todas as áreas funcionais das empresas devem estar focadas na diminuição ou minimização de impactos ambientais para se manterem competitivas (gestão ambiental pró-ativa). O problema de investigação é definido como: Qual a inter-relação que se pode estabelecer entre os estágios de evolução da Gestão Ambiental na organização e as estratégias de marketing verde, propostas pela literatura? O objetivo central da presente pesquisa representa uma tentativa de se investigar a possível inter-relação entre as estratégias de marketing verde existentes na literatura, propostas por Ginsberg e Bloom (2004); e os estágios de evolução da gestão ambiental, propostos por Jabbour (2010). Para o desenvolvimento deste artigo foi realizado um levantamento do referencial teórico sobre Gestão Ambiental e Marketing Verde. A principal contribuição deste estudo é oferecer um embasamento teórico-conceitual para organizações que vislumbram se organizar com base na relação de estágios evolutivos de gestão ambiental e possíveis reflexos nas estratégias de marketing. Como principal resultado tem-se: as empresas em estágios evolutivos mais avançados de gestão ambiental têm o marketing verde como estratégia de negócio.

Palavras-chave: Marketing Verde, Marketing, Gestão Ambiental.

Abstract

The subject of environmental management in organizations has broadened its scope of activity and is increasingly influencing the strategic decisions of corporations. In this scenery, it is important to emphasize that all functional areas of businesses should be focused on reducing or minimizing environmental impacts to remain competitive (pro-active environmental management). The research problem is defined as: What is the inter-relationship that can be established between the stages of evolution of environmental management in the organization and strategies for green marketing (proposed by the literature)? The objective of this research represents an attempt to investigate the possible inter-relation between the green marketing strategies in the literature proposed by Ginsberg and Bloom (2004) and stages of evolution of environmental management proposed by Jabbour (2010). For the development of this article it was performed a literature review about Environmental Management and Green Marketing. The main contribution of this study is to offer a theoretical-conceptual basis to enterprises intending to organize their selves based on the relation between the evolutive stages of environmental management and possible consequences in the marketing strategies.

Keywords: Green Marketing, Marketing, Environmental Management.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo central da presente pesquisa representa uma tentativa de se investigar a possível inter-relação entre as estratégias de marketing verde existentes na literatura, propostas por Ginsberg e Bloom (2004) e os estágios de evolução da gestão ambiental propostos por Jabbour (2010).

Maimon (1996) afirma que os problemas ambientais já estavam sendo tratados como

questões estratégicas da empresa, desde o início da década, relacionando-os com a competitividade atual e futura do negócio. Com o aumento do interesse público pelas questões ambientais, a autora afirma que as organizações deveriam atentar cada vez mais para essas questões, estabelecendo ações em seu planejamento estratégico que permitam minimizar os impactos ambientais negativos de suas atividades.

Neste contexto, complementou Donaire (1999) apud Cunha et al. (2009), que entre as diferentes variáveis que afetam o ambiente de negócios, a preocupação ecológica ganhou destaque significativo em face de sua relevância para a qualidade de vida das populações. Estes fatores estavam direcionando as ações das organizações no sentido da incorporação da variável ambiental, tanto na prospecção de seus cenários, quanto nas tomadas de decisão, visando à adoção de uma postura responsável de respeito à questão ambiental.

As organizações estão procurando se adaptar às novas leis e normas ambientais, nacionais e internacionais, para que possam garantir sua permanência no mercado, uma vez que seus públicos-alvo estão cada vez mais informados e exigindo a demonstração da responsabilidade sócio-ambiental da organização. É necessário que as organizações pensem com cuidado nas relações entre os indivíduos e as organizações e destes com o meio ambiente. Isto é pensar em adaptação e, conseqüentemente, em estratégia (CUNHA et al., 2009). Neste sentido, as organizações precisam buscar mecanismos para incorporar a questão ambiental em suas estratégias corporativas e de mercado. Este estudo, na tentativa de conectar essas duas importantes dimensões, pretende investigar a relação entre o marketing verde e os estágios de evolução da gestão ambiental. Assim, esta

pesquisa pretende responder a seguinte questão: De que forma pode ocorrer a inter-relação entre os estágios de evolução da Gestão Ambiental na organização e as estratégias de marketing verde (propostas pela literatura)?

2 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa foi realizada por meio de levantamento bibliográfico sobre os temas e por meio da utilização dos modelos sobre marketing verde e estágios de evolução da gestão ambiental, propostos por Ginsberg e Bloom (2004) e por Jabbour (2010), consecutivamente.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão Ambiental na Organização

“Gestão Ambiental envolve planejamento, organização, e orienta a empresa a alcançar metas (ambientais) específicas, em uma analogia, por exemplo, com o que ocorre com a gestão da qualidade. Um aspecto relevante da gestão ambiental é que sua introdução requer decisões nos níveis mais elevados da administração e, portanto, envia uma clara mensagem à organização de que se trata de um compromisso corporativo. A gestão ambiental pode se tornar também um importante instrumento para as organizações em suas relações com consumidores, o público em geral, companhias de seguro, agências governamentais, etc” (NILSSON, 1998, p. 134) *apud* CORAZZA (2003).

O quadro 1 aponta a evolução da gestão ambiental.

De acordo com Corazza (2003), a partir de meados dos anos 90, caracterizou-se uma nova fase histórica da integração da gestão ambiental em organizações industriais. Nesta nova fase algumas características seriam destacadas, como por exemplo: a) a introdução progressiva de uma perspectiva de sustentabilidade; b) a proliferação dos engajamentos coletivos – como os códigos de conduta, os convênios e os acordos voluntários; c) a maior interação entre as entidades pública e privada – com a participação dessas organizações na formulação de objetivos e na escolha de instrumentos de política ambiental; d) o maior envolvimento da sociedade civil organizada – como, por exemplo, por meio das Organizações Não-Governamentais (ONGs).

A figura 1 apresenta os estágios da gestão ambiental corporativa (1960 – Século XXI), segundo Berry e Rondinelli (1998). Como pode-se observar, no estágio 1 (Despreparado/ 1960-1970) há o descumprimento de normas relacionadas à práticas de gestão ecologicamente corretas pelas organizações.

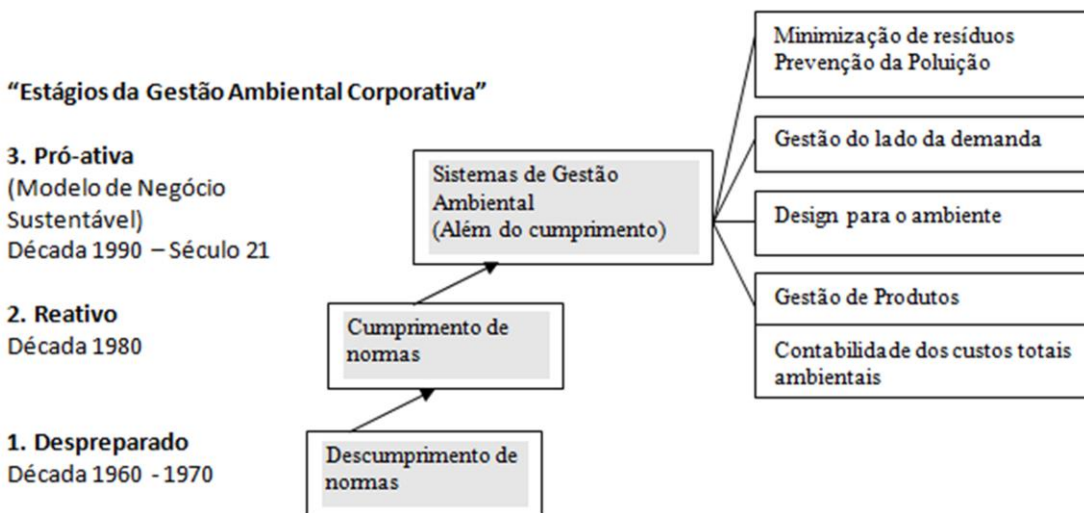
No estágio 2 (Reativo/ Década de 80), as empresas começam a se organizar e passam a cumprir normas referentes à gestão ambiental. No terceiro e último estágio (Pró-ativa/ Década 90- século XXI), as empresas passam a adotar e aplicar medidas de preservação do meio-ambiente, desde obtenção de matéria-prima, processo produtivo/ manufatureiro e controle na eliminação de resíduos e medidas anti-poluição.

Quadro 1 – Evolução da Gestão Ambiental

<ul style="list-style-type: none"> • Antes de 1980 	<p>O tamanho dos departamentos era reduzido e suas atividades focalizavam essencialmente a evolução da regulamentação e a produção de diversos documentos, atestando os esforços realizados pela empresa (relatórios de ecotoxicologia, declarações e demandas de autorização, etc). As atribuições do responsável pelo departamento ambiental envolviam a busca da conformidade com as normas ou com quaisquer outros dispositivos de regulamentação ambiental.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Durante os Anos 80 	<p>As atividades do departamento se orientaram progressivamente para a elaboração de programas de prevenção, com a formação de pessoal, a avaliação das diferentes unidades ou setores de atividade... A responsabilidade dos membros da equipe ambiental se estendia à aplicação de medidas internas e de proteção.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desde o final dos anos 80 	<p>A atenção do departamento ambiental é voltada às possibilidades de desenvolvimento em torno das questões ambientais. A busca de oportunidades estratégicas e a elaboração de políticas ambientais proativas são centrais nas atividades do departamento. O responsável e a equipe ambiental se inserem na estrutura decisória e influenciam progressivamente as escolhas estratégicas e de desenvolvimento tecnológico da firma.</p>

Fonte: Adaptado a partir de GROENEWEGEN e VERGRAGT (1991) *apud* CORAZZA (2003).

Figura 1 – Estágios da Gestão Ambiental Corporativa (1960 – Século XXI).



Fonte: Traduzido a partir de Berry e Rondinelli (1998).

Corazza (2003) questiona o que leva a inúmeras firmas a se preocupar com a integração da gestão ambiental em sua estrutura organizacional.

Faucheux et al. (1997) *apud* Corazza (2003) identificam dois conjuntos de motivos estratégicos que explicam a integração da gestão

ambiental pelas empresas: as defensivas e as pró-ativas. Quando se trata das estratégias defensivas, o meio ambiente é encarado como uma restrição suplementar às atividades da empresa e que medidas de preservação podem acarretar em custos. Apresentar-se conforme a regulamentação ambiental vigente é a tônica deste tipo de integração, que corresponde à situação da gestão ambiental nas empresas antes da década de 80 (CORAZZA, 2003)

Ainda segundo Corazza (2003), quando se trata das estratégias pró-ativas, o meio ambiente é encarado como elemento de competitividade extra-custos. A introdução da gestão ambiental nas empresas se faz com o objetivo inicial de prevenir o impacto ambiental e de antecipação com respeito à evolução da regulamentação – a que Godard (1993) chamou de gestão antecipada de uma legitimidade contestável – e, a seguir, com a finalidade de prospecção e desenvolvimento de novas oportunidades de negócio – no sentido do que Porter e Van Der Linde (1995) consideram como a construção de uma competitividade assegurada pelos investimentos na área ambiental. Este tipo de estratégia corresponde à situação da gestão ambiental nas empresas que, como foi mencionado começa a se desenvolver gradativamente a partir da década de 80.

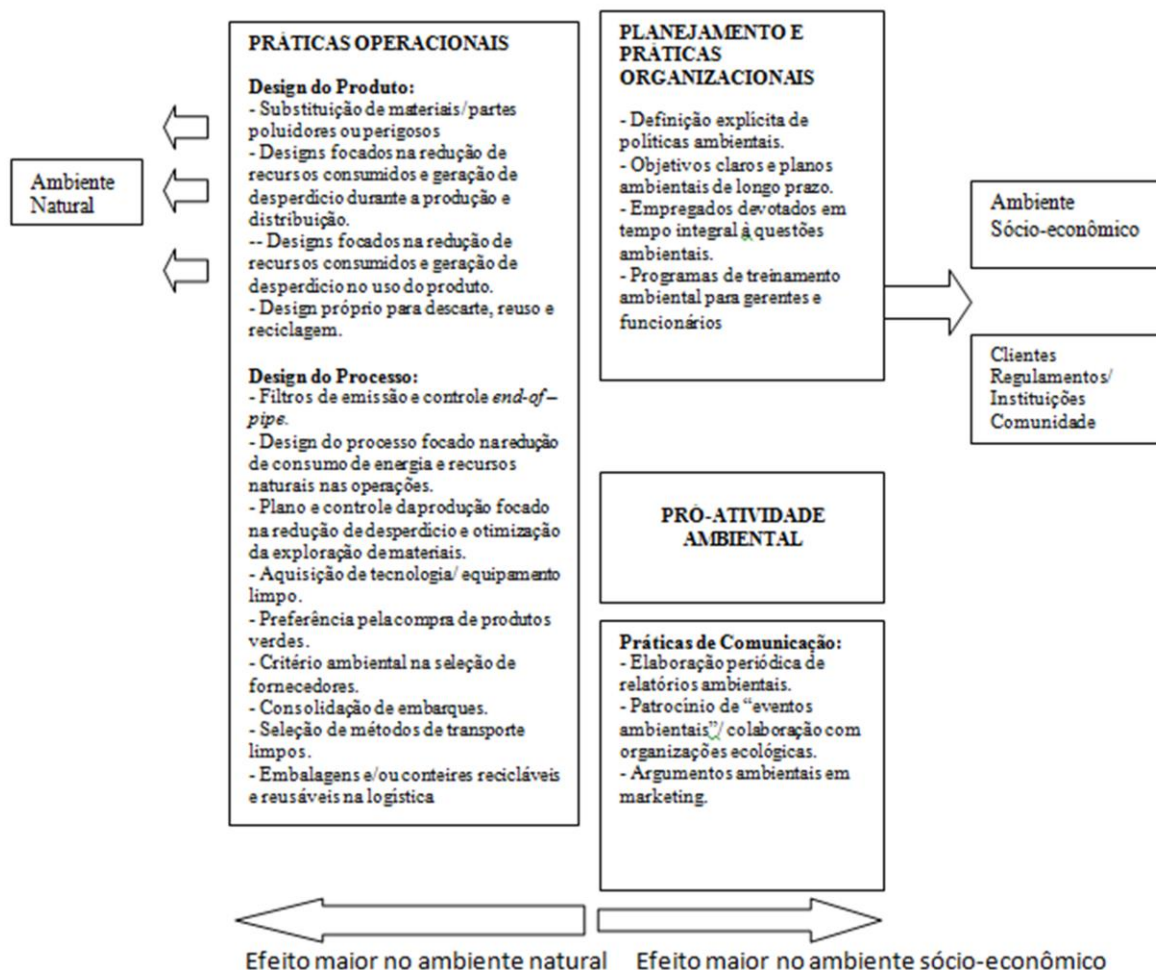
A figura 2 identifica as práticas ambientais através das quais a pró-atividade ambiental é manifestada. A figura a seguir apresenta detalhadamente algumas práticas operacionais (desde a concepção e design do produto até o design do processo de produção) que se orientam de forma pró-ativa com relação à relevância da gestão ambiental. Além disso, ressalta a importância de planejamento e práticas organizacionais que evitem a degradação ambiental e priorizem o meio ambiente. Para finalizar, González-Benito e González-Benito

(2005) também consideram práticas de comunicação que estimulem o ambiente organizacional, como por exemplo: elaboração periódica de relatórios ambientais, patrocínios de eventos ambientais e argumentos ambientais em marketing (que será analisado em maior profundidade no decorrer deste estudo).

As figuras 3, 4 apresentam, respectivamente, os fatores determinantes de pró-atividade ambiental, a pressão dos stakeholders como um determinante central na pró-atividade ambiental. As figuras enfatizam os fatores determinantes de uma atuação pró-ativa por parte das organizações, considerando além das características da empresa (como por exemplo, tamanho, grau de internacionalização, posição na cadeia de valor, atitude gerencial e estratégica) e dos fatores externos (setor produtivo e localização geográfica), também a pressão dos stakeholders (fornecedores, acionistas, distribuidores/ atacadistas/ varejistas, consumidores finais, outros no processo em prol da conservação ambiental).

A figura 5, a seguir, descreve um modelo esquemático contendo as principais forças que direcionam a gestão ambiental pró-ativa, sendo elas: **(a) exigências reguladoras** (que podem ser traduzidos em regulamentação mais rígida, aumento do passivo legal e mais imposição legal); **(b) forças dos stakeholders** (demanda pública por proteção ambiental, demanda dos consumidores por processos e produtos limpos, rejeição dos acionistas por riscos ambientais);, **(c) fatores de custo** (custos elevados de controle de poluição, novas tecnologias para prevenção de poluição, economia de custo de redução de desperdícios) e **(d) requisitos competitivos** (oportunidades de novos negócios, acordos de Comércio Internacional, padrões voluntários internacionais, diferenças de princípios de gestão de qualidade).

Figura 2 – Práticas ambientais através das quais pró-atividade ambiental é manifestada.



Fonte: Traduzido a partir de González-Benito e González-Benito (2005).

Todas estas forças podem ser claramente visualizadas na figura abaixo.

3.1.1 Classificação dos Estágios de Evolução

Apesar do fato de que a gestão ambiental corporativa tem sido aceita em teoria e prática, nem todas as empresas consideram o tema com o mesmo nível de relevância (POLIZELLI *et al.*, 2005) *apud* JABBOUR (2010). Em outras palavras, uma empresa pode assumir vários tipos de abordagens ambientais. Por exemplo, Brio *et al.* (2001) concluíram em um estudo de empresas

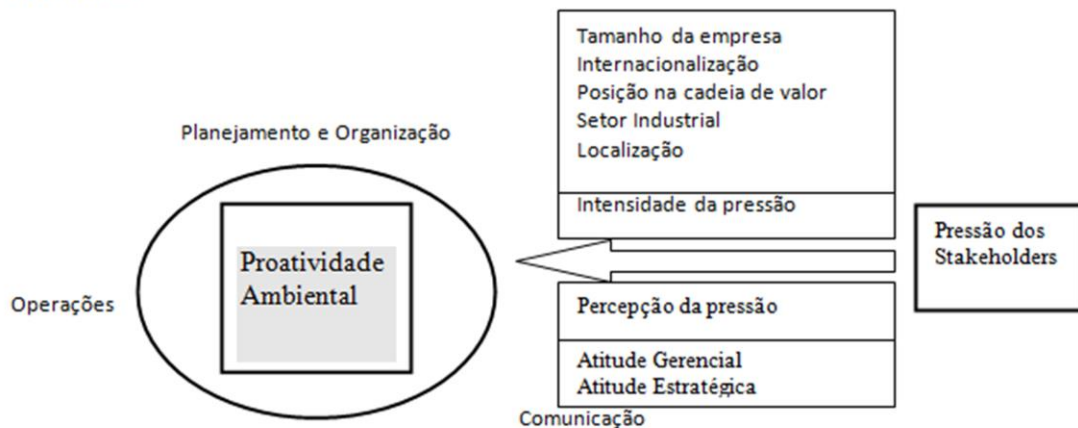
espanholas que o fato de a empresa ter um departamento ambiental não implica que questões ambientais tem se tornado estratégica para esta empresa. Estas diferentes abordagens podem ser chamadas de estágios de gestão ambiental corporativa, que são temas de vários estudos clássicos importantes (HUNT; AUSTER, 1990; HART, 1995; AZZONE *et al.*, 1997; RUSSO; FOUTS, 1997; BUYSSSE; VERBEKE, 2003) *apud* JABBOUR., 2010.

Figura 3– Fatores Determinantes.



Fonte: Traduzido a partir de González-Benito e González-Benito (2005).

Figura 4 - Pressão dos Stakeholders como um determinante central na pró-atividade ambiental.

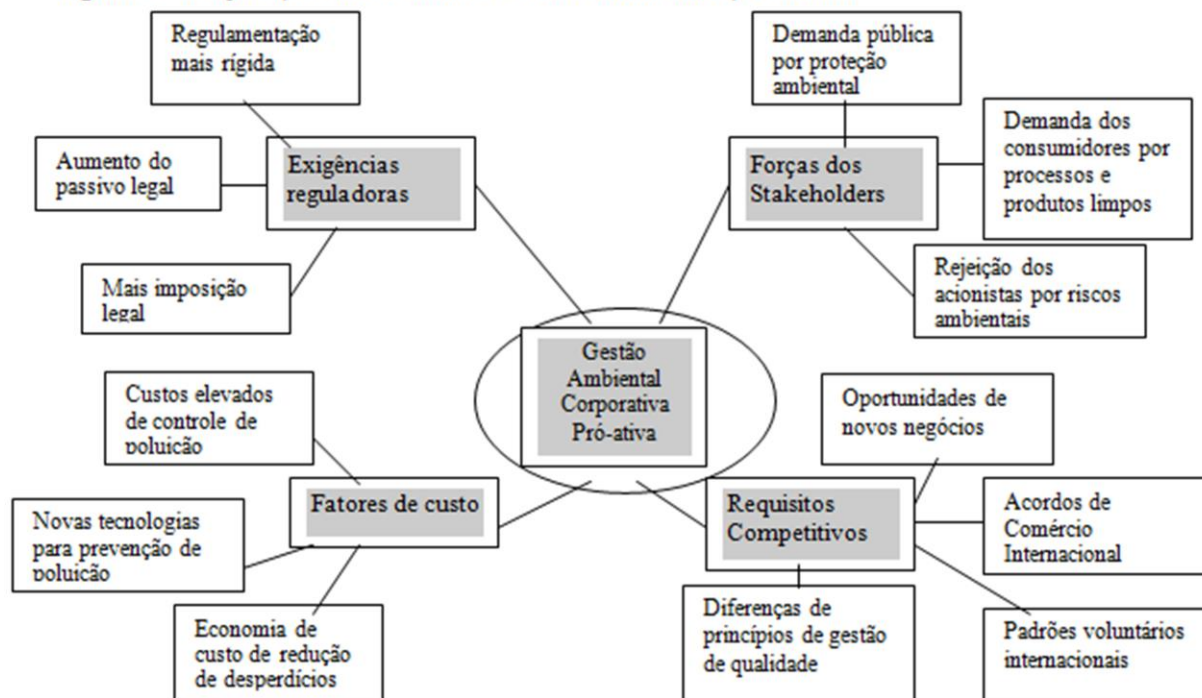


Fonte: Traduzido a partir de González-Benito e González-Benito (2005).

Em geral, estes estudos indicam que o comportamento ambiental de uma empresa pode ser analisado através de três diferentes estágios de gestão ambiental. É importante observar que os autores não consideram os estágios evolutivos de gestão ambiental estanques, pois as empresas podem ter características de mais de um estágio ou se encontrar em estágios intermediários, refletindo assim nas estratégias de marketing verde que podem, na prática, não ficar claramente delineadas.

Segundo Jabbour (2010), os estágios evolutivos podem ser definidos como: (a) o estágio reativo, no qual os diretores da empresa consideram questões ambientais o epicentro de criação de custos desnecessários, como uma tendência de negócios ingênua; (b) o estágio preventivo, no qual as empresas evitam problemas ambientais, concluindo que tratar os efeitos da poluição é mais caro do que evitar esta poluição; (c) o estágio pró-ativo, no qual a gestão ambiental se torna estratégica para a empresa como um meio para alcançar mercados internacionais e gerar

Figura 5– Forças que direcionam a Gestão Ambiental pró-ativa.



Fonte: Traduzido a partir de Berry e Rondinelli (1998).

demanda por inovações sustentáveis no futuro (ROHRICH, CUNHA, 2004) *apud* JABBOUR (2010). No estágio estratégico, todas as áreas todas as área estão em função de aspectos ambientais, incluindo recursos humanos, finanças e marketing (GINSBERG; BLOOM, 2004).

A integração entre a gestão ambiental e as áreas funcionais (produção, marketing, finanças, recursos humanos, etc) demonstra a capacidade da organização de utilizar a questão ambiental como foco estratégico.

A área de marketing tem um aspecto importante neste sentido, pois oferece condições para que a empresa desenvolva e coloque em prática suas ações táticas e estratégicas inovadoras referentes à gestão ecologicamente correta.

3.2 MARKETING VERDE (GREEN MARKETING)

Um dos maiores desafios para uma economia sustentável diz respeito às mudanças radicais no pensamento da sociedade, no consumo e nas práticas de mercado. A gestão ambiental estratégica tem na área de marketing um dos pontos de apoio para que estas mudanças se tornem cada mais viáveis. A relação com o mercado e com o consumidor passa a ser um dos aspectos mais sensíveis para que a sustentabilidade seja efetivamente incorporada nos atuais padrões de consumo.

O conceito de Marketing Verde surgiu no final da década de 80 (PEATTIE; CRANE, 2005). O marketing verde agrega valor ao produto ou serviço, os consumidores estão tendo uma nova consciência, se tornando consumidores verdes, cada vez mais exigentes com a preocupação ambiental. Para Ginsberg e Bloom (2004) uma

marca verde é aquela que oferece significativas eco-vantagens sobre os consumidores e recursos para aqueles que estão dispostos a ter como prioridade marcas verdes. Há um segmento significativo de consumidores dispostos a promover produtos e serviços verdes.

Gonzaga (2005) enfatiza que as vantagens para os consumidores são claras, eles analisam o quanto os consumidores se sensibilizam com a idéia de transformar o mundo em um lugar melhor. Os benefícios ambientais mais valorizados são aqueles que agregam para a sustentabilidade dos ecossistemas do planeta. Como a sustentabilidade dos recursos naturais necessários para a produção de bens destinados ao consumo humano causa mudanças quantitativas e qualitativas da oferta e da demanda, a utilização do marketing verde conjectura a idéia de que seja possível criar riquezas com a diminuição de impactos ambientais negativos e a promoção de mudanças sociais que modifiquem os hábitos de consumo no mercado (GONZAGA, 2005).

As empresas que adotam o marketing verde precisam estar atentas para continuar ofertando qualidade, conveniência e preço, por isso a dificuldade em criar estratégias, sendo necessárias algumas inovações organizacionais para que seja possível aliar a estratégia verde às estratégias tradicionais. Gurau e Ranchhod (2005) investigaram estratégias de marketing utilizadas por empresas britânicas e romenas que comercializavam produtos ecológicos em mercados internacionais, as empresas romenas desenvolvem alianças estratégicas com parceiros de negócios internacionais que organizam e acompanham o processo de distribuição através de uma variedade de pontos de vendas. Muitas vezes os produtos são apresentados sob a marca do parceiro de negócios local, a fim de facilitar sua aceitação pelos consumidores locais. O uso

dessas alianças é uma forma que estas empresas encontraram de entrar no mercado.

Os autores Francis e Bessant (2005) destacam que inovar exige saber gerenciar e coordenar os vários recursos internos e externos da organização, tais como: dinheiro, informação, mão-de-obra, habilidades, tempo e conhecimento, ou seja, exige saber lidar com uma série de paradigmas internos à organização (burocracia, restrição às mudanças) modificando-os a fim de possibilitar a inovação.

De acordo com Lee (2008), desde 2000 o marketing verde tem utilizado uma tecnologia mais avançada, uma aplicação gerencial mais efetiva com reivindicações, regulamentações governamentais e incentivos, bem como uma análise mais rigorosa de várias organizações ambientalistas e pela mídia, muitos produtos verdes melhoraram ou recuperaram a confiança dos consumidores na década de 2000.

Ainda segundo a autora, a imagem de uma pessoa amigável ambientalmente pode projetar uma boa imagem. Isso pode ser particularmente motivador para os adolescentes, foco da pesquisa de Lee, como também tem se tornado, como tem sido visto na literatura mundial a tendência para esta também ser uma motivação internacional de consumidores verdes. A pesquisa mostrou que o comportamento de compra verde exerce funções simbólicas entre os adolescentes.

Além disso, a percepção de que uma ação em prol da preservação do meio ambiente pode fazer a diferença, agregando valor à marca. Faz-se importante notar que o marketing verde só tem sentido se os consumidores exigirem. (KOTLER, 2002).

O quadro 2 identifica os segmentos de consumidores verdes (pesquisa Roper).

Quadro 2 – Segmentos de Consumidores Verdes (Pesquisa Roper)

• The Blue Greens (9%)*	Fortes valores ambientais.
• Greenback Greens (6%)*	Não perdem tempo sendo politicamente ativos. Propensão a comprar produtos verdes.
• Sprouts (31%)*	Acreditam em causas ambientais em teoria, não na prática. Raramente comprariam produto (s) verde (s) se isso significasse gastar mais.
• Grouzers (19%)*	Tendem a ser “incultos” sobre questões ambientais e “cínicos” sobre suas habilidades de causar efeito de mudança.
• Basic Browns (33%)*	Não se importam com as questões sociais e ambientais

Fonte: Traduzido e adaptado a partir de Ginsberg e Bloom (2004). *Os termos em inglês foram mantidos para não descaracterizar a pesquisa.

Esta pesquisa de Ginsberg e Bloom (2004) reivindica que algo entre 15% e 46% do total do mercado consumidor poderiam ser receptivos aos “apelos verdes”, dependendo da categoria de produto e outros fatores.

Ainda com base na pesquisa, os gerentes devem considerar (GINSBERG; BLOOM, 2004):

- Primeiro aspecto:
 - (a) Quão substancial é o segmento de consumidores verdes (tamanho do mercado, lucratividade, rentabilidade) para a empresa?
 - (b) A empresa pode aumentar o lucro melhorando o verde percebido?
 - (c) O negócio sofreria um baque se os consumidores julgassem a empresa sendo inadequadamente verde (promessas não atend.)?
 - (d) Existem muitos consumidores que são indiferentes à questão de que a empresa pode servir com lucro?
- Segundo aspecto:
 - (a) A marca ou a empresa pode ser diferenciada na dimensão verde?

- (b) A empresa tem os recursos, um entendimento sobre o que significa ser verde na sua indústria e o comprometimento nos níveis mais altos para ser verde?
- (c) Os concorrentes podem ser batidos nesta dimensão, ou estão tão entranhados no “espaço verde” que competir com eles em questões ambientais seria muito caro e frustrante?
 - “Dependendo de como estas questões são respondidas, as empresas devem considerar uma das seguintes estratégias:”

O quadro 3 apresenta as estratégias de marketing verde, conforme Ginsberg e Bloom (2004).

Na figura 6 observa-se uma relação estabelecida entre a sustentabilidade dos segmentos de marketing verde em contraposição à diferenciação de verde, dentre as quais estão posicionadas as estratégias de marketing verde. Como exemplo, pode-se citar a estratégia de “Extreme Green” com alta sustentabilidade dos

Quadro 3 – Estratégias de Marketing Verde

<p>I) <i>Lean Green</i> (“Verde Fraco”)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tentam ser boas empresas cidadãs, mas não estão focadas em divulgar/ promover suas iniciativas “verdes”. ■ Elas estão interessadas em reduzir custos e trabalhar com maior eficiência em atividades a favor do meio ambiente, dessa forma criando uma vantagem competitiva em custos, não em ser verde. ■ Elas visam obedecer as regulamentações, mas não vêem lucro a partir de segmentos de mercado verde. <p>Exemplo: Coca-cola.</p>
<p>II) <i>Defensive Green</i> (“Verde Defensivo”)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Usualmente usam o marketing verde como uma medida de precaução, uma resposta para crises ou para ações dos concorrentes. ■ Elas procuram aumentar a imagem de marca e diminuir prejuízo, reconhecendo que os segmentos de mercado verdes são importantes e lucrativos que eles não podem alienar. ■ Promoção agressiva de verde seria imoral e criaria expectativas que não poderiam ser atingidas. <p>Exemplo: Gap Inc. (Lojas Gap, Banana Republic, Old Nay).</p>
<p>III) <i>Shaded Green</i> (“Verde sombreado”)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Investem no processo ambientalmente correto de longo prazo que requer um comprometimento financeiro e não financeiro. ■ Estas empresa vêem o “verde” como uma oportunidade de desenvolver produtos inovadores e tecnologias que resultam em uma vantagem competitiva. ■ Elas têm a capacidade de verdadeiramente se diferenciar “no verde”, mas elas escolhem não fazê-lo, pois podem ser mais rentáveis focando/ destacando outros atributos. <p>Exemplo: Toyota Prius (fuel efficient hybrid).</p>
<p>IV) <i>Extreme Green</i> (“Verde extremo”)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aspectos ambientais estão totalmente integrados no negócio e no ciclo de vida dos produtos destas empresas. ■ Usualmente servem nichos de mercado e vendem seus produtos ou serviços através de boutiques ou canais especializados. <p>Exemplo: Honest tea: chá orgânico (indústria de alimentos naturais).</p>

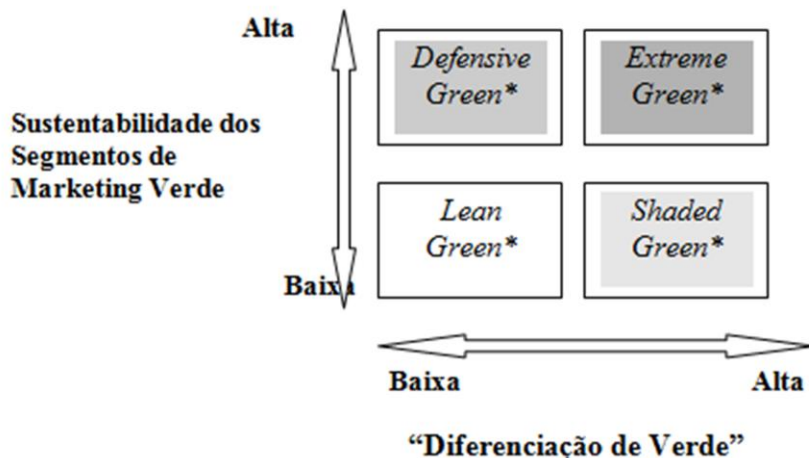
Fonte: Traduzido e adaptado a partir de Ginsberg e Bloom (2004).

segmentos de marketing verde e alta diferenciação de verde.

O quadro 4 aponta as ferramentas de marketing mix em estratégia verde. Por exemplo, na estratégia “Lean Green (verde fraco)” o foco no marketing mix é o produto, sendo que no “Defensive Green (verde defensivo)” as questões de produto e promoção, itens do composto de marketing são enfatizados. Já no estágio

“Shaded Green (Verde sombreado)”, os itens produto, preço e promoção ganham maior relevância. Para finalizar, na estratégia de “Extreme Green (verde extremo)” todos os itens do composto de marketing (marketing mix ou 4 P’s do marketing são considerados/ contemplados) como “fatores de diferenciação verde”.

Figura 6 – Sustentabilidade dos Segmentos de Marketing verde e “Diferenciação de Verde”



Quadro 4 – Usando as Ferramentas de Marketing Mix em Estratégia Verde

	Produto	Preço	Distribuição	Promoção
LEAN GREEN ("Verde Fraco")	X			
DEFENSIVE GREEN ("Verde Defensivo")	X			X
SHADED GREEN ("Verde sombreado")	X	X		X
EXTREME GREEN ("Verde extremo")	X	X	X	X

Fonte: Traduzido a partir de Ginsberg e Bloom (2004).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após o que foi apresentado, pode-se estabelecer a inter-relação entre as estratégias de marketing verde existentes na literatura e os estágios de evolução da gestão ambiental da seguinte maneira: quando a empresa encontra-se no estágio preventivo (no qual as empresas evitam problemas ambientais, concluindo que tratar os

efeitos da poluição é mais dispendioso do que evitar esta degradação ambiental) ou pró-ativo (no qual a gestão ambiental se torna estratégica para a empresa), as empresas estão orientadas em prol da preservação do meio ambiente (no processo de fabricação de produtos, transporte de matérias-primas e produtos acabados, tratamento de resíduos e descarte de embalagem, dentre outros).

Quadro 5 – Estágios Evolutivos na Gestão Ambiental *versus* Estratégias de Marketing Verde

	Estágio Reativo	Estágio Preventivo	Estágio Pró-ativo
Lean Green (Verde Fraco)	As empresas que se encontram no estágio preventivo, usualmente praticam estratégias classificadas pela literatura como “Lean Green”, pois não destacam sua atuação como ecologicamente corretas ou não se enquadram nessa questão. Consideram estas questões como “custos desnecessários”. As empresas podem enfatizar práticas relacionadas ao produto e marcas.		
Defensive Green (Verde Defensivo)		Geralmente usam o marketing verde como medida de precaução ou reação aos concorrentes; não ignoram o segmento de consumidores verdes; não realizam comunicações de marketing enfatizando o “marketing verde” ou “ecologicamente corretas”, apesar de ter alguma visão ou ação nesse aspecto. Conforme quadro 4, dão maior ênfase nos aspectos produto e promoção).	
Shaded Green (Verde sombreado)		As empresas preventivas podem atuar com este tipo de estratégia de marketing. As empresas podem ter visão estratégica de longo prazo, assim como capacidade de se diferenciar no “verde”. Resgatando as idéias do quadro 4, as empresas neste estágio tendem a focar produto, preço e promoção relacionados aos aspectos “verde”.	As empresas pró-ativas atuam geralmente com este tipo de estratégia de marketing. As empresas têm visão estratégica de longo prazo, assim como capacidade de se diferenciar no “verde”. Resgatando as idéias do quadro 4, as empresas neste estágio tendem a focar produto, preço e promoção relacionados aos aspectos “verde”.
Extreme Green (Verde extremo)			As empresas pró-ativas atuam geralmente com este tipo de estratégia de marketing. As empresas são totalmente orientadas para o marketing verde e ações de preservação ambiental. Frequentemente, todas as áreas funcionais da empresa (produção; eliminação de resíduos e medidas anti-polução, marketing, finanças, recursos humanos, outras) estão preocupadas e atentas com esta questão. Extraindo algumas idéias do quadro 4, no âmbito do marketing a atenção está voltada para produto/ marca, preço, canais de distribuição (diminuição da emissão de poluentes) e promoção.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado na literatura pesquisada.

Nos dois estágios mencionados acima, as empresas passam a visualizar e atender as exigências dos consumidores com práticas ecologicamente corretas (fabricação e industrialização de produtos, transporte de matérias-primas e produtos acabados, oferta de produtos no mercado e descarte de resíduos ou embalagens pós-uso, dentre outros). Assim, o marketing (verde: ações e estratégias) passa a ser uma função estratégica para as mesmas e as exigências de consumidores com relação aos “produtos verdes ou ecologicamente corretos” passam a ser atendidas de forma mais apropriada e coerente com a respectiva política e missão da empresa.

Dessa forma, empresas preventivas ou pró-ativas devem se atentar às estratégias de marketing verde, conforme mencionado no quadro 3 (GINSBERG; BLOOM, 2004). No estágio estratégico, todas as áreas estão em função (ou dirigindo sua atenção) de aspectos ambientais ou cuidados com o meio ambiente (evitando sua degradação), incluindo assim, os departamentos de produção, recursos humanos, finanças, marketing, outros, pois a orientação organizacional adotada é a de preservação (GINSBERG; BLOOM, 2004).

No estágio reativo, no qual os diretores da empresa consideram questões ambientais o epicentro de “criação de custos desnecessários”, como uma tendência de negócios ingênua (JABBOUR, 2010), pelo fato de a gestão ambiental não ser considerada estratégica, a importância de estratégias de marketing verde é menor. As empresas não se atentam para este aspecto, não praticam ações e estratégias divulgando o marketing verde e a gestão ambiental é pouco considerada ou considerada irrelevante, sendo que seus dirigentes não se organizam para causas ambientais e a preservação do meio ambiente.

O quadro 5 expõe algumas idéias dos autores com relação ao “cruzamento” de informações pesquisadas na literatura, abordando questões referentes à gestão ambiental e estratégias de marketing verde.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Resgatando-se o objetivo central da presente pesquisa, de investigar a possível inter-relação entre as estratégias de marketing verde existentes na literatura propostas por Ginsberg e Bloom (2004) e os estágios de evolução da gestão ambiental propostos por Jabbour (2010), foi possível perceber que o Marketing Verde torna-se uma estratégia importante à medida que as empresas evoluem no estágio de gestão ambiental. Afirmar uma relação entre as variáveis marketing verde e estágio evolutivo da gestão ambiental é um desafio, porém a literatura estudada permitiu, através de evidências, o início de um importante debate sobre o assunto.

Como principal limitação da presente pesquisa deve-se destacar que os resultados obtidos são parte de análises fundamentalmente teóricas da literatura existente sobre os temas abordados: gestão ambiental e marketing verde. A aplicabilidade dos resultados obtidos que foram encontrados e analisados não foram testados em casos reais, ou seja, em organizações, cujas atividades estão envolvidas com os assuntos abordados.

Como sugestão para pesquisas futuras, os autores deixam registrado que poder-se-ia verificar a inter-relação observada no presente estudo em pelo menos três tipos de organizações, que se enquadrassem em cada um dos estágios evolutivos da gestão ambiental (preventivo, reativo e pró-ativo) propostos por Jabbour (2010), e assim identificar através de investigações

empíricas de que forma as unidades de análise (empresas-alvo) se comportam com relação às estratégias de marketing e, ainda, possibilitando validar o quadro 5 apresentado no item 4.

REFERÊNCIAS

- BERRY, M. A.; RONDINELLI, D.A. Proactive environmental management: A new industrial revolution. *The Academy of Management Executive*. V.12, N. 2, p. 38-50, 1998.
- CORAZZA, R.I. Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE – Eletrônica)*, V.2, N.2, p.1-23, 2003.
- CUNHA, J.; FERREIRA, E.; ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Modelos e Tipologias de Gestão Ambiental: Subsídios para o Estudo das Mudanças nos processos de adaptação organizacional. In: XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo – S.P. 2009.
- DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. *Revista de Administração de Empresas*. V.34, N. 2, p. 68-77, 1999.
- FRANCIS, D.; BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, v. 25, p. 171-183, 2005.
- GINSBERG, J.M.; BLOOM, P.N. Choosing the right green marketing strategy. *MIT Sloan Management Review*. V.48, N.1, p. 79-85, 2004.
- GONZAGA, C.; A. M.. Marketing verde de produtos florestais: teoria e prática. *Floresta, Curitiba, PR*, v.35, n.2, maio/ago. 2005.
- GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O. A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and The Environment*. V.15,p.87-102, 2005.
- GURAU,C.; RANCHO, A. International green marketing: a comparative study of British and Romanian firms. *International Marketing Review*,Vol.22, Nº. 5, pp.547-561, 2005.
- HUNT, C.B.; AUSTER, E.R. Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. *MIT Sloan Management Review*. V.31, N.2, p. 7-18, 1990.
- JABBOUR, C.,J.,C. In the eye of the storm: exploring the introduction of environmental issues in the production function in Brazilian companies. *International Journal of Production Research*, V. 48, N. 21-22, 2010. p. 6315-6339.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI*. 12 ed. São Paulo, Futura, 2002.
- LEE, K. Opportunities for green marketing: young consumers. *Marketing Intelligence & Planning* Vol.26, Nº. 6, pp. 573-586, 2008.
- MAIMON, D. Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? *Revista de Administração de Empresas*. V. 34, N. 4, p. 119-130, 1994.
- PEATTIE, K.; CRANE, A. Green marketing: legend,myth, Farce or prophesy? *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol.8 No.4, pp.357-370, 2005.
- POLIZELLI, D.L.; PETRONI, L.M.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão ambiental nas empresas líderes do setor de telecomunicações no Brasil. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*. V. 40, N.4, p. 309-320, 2005.