

MARKETING VERDE APLICADO À ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: ANÁLISE DE VARIÁVEIS NA VISÃO DE EMPREENDEDORES

GREEN MARKETING STRATEGY AS APPLIED TO PRACTICE:
ANALYSIS OF VARIABLE IN THE VISION OF ENTREPRENEURS

Alipio Ramos Veiga Neto

Doutor em Psicologia. Professor da Universidade Potiguar.
E-mail: alipio@veiga.net

Cláudio Ricardo Menezes Filgueiras

Mestre em Administração. Professor da Universidade Potiguar.
E-mail: alipio@veiga.net

César Ricardo Maia Vasconcelos

Doutor em Administração. Professor da Universidade Potiguar.
E-mail: cesar.vasconcelos@terra.com.br

Sonia Trigueiro de Almeida

Doutora em Administração. Professor da Universidade Potiguar.
E-mail: soniatrigueiro@uol.com.br

Envio em: Maio de 2014

Aceite em: Junho de 2014

RESUMO

Mudanças no âmbito socioambiental fomentaram as organizações a considerarem questões ambientais nas estratégias empresariais. É relevante para as empresas conhecerem quais variáveis significativas podem ser utilizadas na formulação das estratégias e como são distribuídas sob a perspectiva da estratégia como prática. O objetivo desta pesquisa foi investigar as variáveis de *marketing* verde relevantes para a estratégia como prática. Para esta investigação se realizou uma pesquisa exploratória e descritiva, na qual se buscou identificar novas variáveis do *marketing* verde, bem como confirmar aquelas encontradas na literatura e descrever as características e comportamentos dos sujeitos, através da técnica de entrevista em profundidade com especialistas da área mercadológica e ambiental a partir da rede social *facebook*. Com as respostas dos entrevistados, confirmaram-se quinze variáveis existentes e três novas, as quais foram agrupadas nos constructos do modelo teórico da Estratégia como Prática (ECP). Sugere-se que outras pesquisas de cunho quantitativo possam validar as variáveis do constructo *marketing* verde, como também, confirmar os fatores do *marketing* verde com os constructos da Estratégia como Prática (ECP).

Palavras-chave: Marketing verde. Estratégias verdes. Estratégia como prática.

ABSTRACT

Changes in the environmental fostered organizations to consider environmental issues in business strategies. It is important to know which companies significant variables can be used in the formulation of strategic and how they are distributed from the perspective of strategy as practice. The objective of this research was to investigate green marketing relevant to the strategy as practice. For this research conducted an exploratory and descriptive research, which sought to identify new variables of green marketing, as well as confirm those found in the literature describing the characteristics

and behaviors of subjects using the technique of in-depth interviews with experts in the field marketing and environmental from the social network facebook. With the answers of the respondents were confirmed fifteen existing and three new variables, in which were grouped into constructs of the theoretical model of the Strategy as Practice (ECP). It is suggested that further research of a quantitative variable can validate the construct green marketing, but also confirm the factors of green marketing with constructs of Strategy as Practice (ECP).

Key words: *Green Marketing. Green Strategy. Strategy as practice.*

1 INTRODUÇÃO

As organizações, em geral, têm como objetivo central obter o maior retorno possível sobre o seu investimento e para isto, muitas vezes, fazem uso de estratégias que não consideram variáveis relevantes para um desenvolvimento sustentável. Mudanças no âmbito social e ambiental fomentaram as organizações a considerarem questões de cunho ambiental, antes ignoradas ou minimamente incorporadas devido às obrigações legais. Deste modo, observam-se, de forma crescente e rotineira, pressões sobre as organizações no que diz respeito da responsabilidade social e ambiental. O *marketing*, no seu papel tradicional, busca satisfazer às necessidades e desejos dos clientes, e conseqüentemente provoca um aumento de consumo acarretando alguns problemas sociais e ambientais no futuro. Neste cenário, um novo perfil de consumidor surge – o consumidor verde, cujos objetivos vão além de satisfazer às necessidades e desejos individuais. Eles se preocupam com os prejuízos ambientais provocados tanto pela produção quanto pelo consumo desenfreado, além de influenciar outros consumidores a escolher empresas que compartilhem do mesmo ideal.

A fim de alcançar uma sustentabilidade, a qual busca equilibrar o crescimento econômico, o progresso social e a preservação ambiental, e atender a este grupo específico de consumidores, as organizações são impelidas a desenvolverem estratégias inovadoras, seja em nível de produção ou comercialização, como forma de obtenção de vantagem competitiva. Muitas empresas buscam incorporar nos seus negócios a responsabilidade socioambiental e melhorar a sua imagem corporativa perante os consumidores a fim de atrair este específico grupo que considera práticas socioambientais como variáveis influenciadoras nos seus processos de decisão de compra. Há uma discrepância entre a sensibilidade para as questões ambientais e a adoção do comportamento comprometido com a sustentabilidade empresarial. Uma das formas para atenuar a esta discrepância é entender as variáveis relevantes para a estratégia empresarial verde bem como identificar o que realmente é prática (rotina, tradições ou normas), práxis (ação individual, fluxo) e praticantes (elaboradores e executores) dentro da perspectiva do *marketing* verde. A ideia de prática-práxis-praticante advém de uma nova vertente do campo da estratégia denominada de Estratégia como Prática (ECP). Esta vertente, diferente da visão baseada na economia, propõe uma visão social da es-

tratégia, a qual enfatiza as situações sociais nas quais constitui o contexto organizacional.

Destarte, diversas variáveis podem influenciar o comportamento do consumidor para uma inclinação ambientalmente sustentável, fomentando as empresas a utilizarem o *marketing* verde como estratégia. Baseado na revisão bibliográfica e a partir de uma pesquisa qualitativa utilizando o método de entrevista em profundidade com profissionais da área de marketing, administração, gestores ambientais, diretores de empresas de diversos segmentos, listou-se um conjunto de variáveis relevantes que impactam na estratégia do dia a dia das organizações. Destarte, o objetivo da pesquisa foi investigar as variáveis determinantes de marketing verde para a estratégia como prática.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 MARKETING VERDE

A fim de cumprir as premissas de sua própria definição no estágio atual de exigência e consciências dos consumidores sensíveis para as questões ambientais, o *marketing* passa por uma redefinição na sua filosofia abrangendo essas questões antes ignoradas ou colocadas em segundo plano. Para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores que utilizam critérios de sustentabilidade como fatores motivacionais de compra, torna-se necessário, segundo Ottman (2012), desprender-se das ideias e fórmulas que guiaram o *marketing* desde o pós-guerra. Neste sentido, a autora afirma que a fim de atingir as expectativas deste nicho de consumidores, as empresas deveriam desenvolver produtos considerando o equilíbrio entre qualidade, desempenho, finanças e conveniência dos consumidores com o menor impacto possível no meio ambiente. Outra premissa é a criação de demanda das marcas verdes por meio de comunicação sincera e voltada a valores que ofereçam benefícios práticos e envolvendo os consumidores de forma significativa no que se refere às questões socioambientais. Alves et. al. (2011) advogam a conquista da vantagem de custo para as empresas que adotam estratégias verdes, pois estas, associadas à rotina organizacional, provocam redução de gasto através do consumo consciente.

Layrargues (1998) afirma que é relevante refletir se o ambientalismo empresarial é resultado de um processo de transição ideológica, no qual os empresários interiorizaram a sua responsabilidade para com a melhoria do meio ambiente ao ponto de reestruturar os valores que sustentam o modo de operação da

produção e do consumo, ou simplesmente os mesmos estariam em uma apropriação ideológica do discurso de terceiros a fim de produzir a ilusão de que o comportamento predatório se extinguiu e o setor empresarial se converteu às causas ambientalistas, de modo a manipular e controlar a opinião pública. Para o autor, o ambientalismo empresarial não passa de apropriação ideológica com o intuito de omitir o verdadeiro motivo da inserção das questões ambientais na agenda estratégica empresarial, o qual seria a tentativa de compatibilizar o lucro individual com o interesse social em longo prazo, pois a proteção ambiental se encontra vinculada a uma oportunidade competitiva empresarial. Hoffman (2001) advoga que a proteção ambiental e competitividade econômica estão entrelaçadas e, o que anteriormente foi fomentado por pressões externas ao mundo dos negócios, agora é direcionado por interesses que existem dentro do ambiente econômico, político, social e mercadológico das empresas. Neste sentido, Ottman (2012) sugere que para vencer os desafios do consumerismo ambiental se tornam necessários processos empresariais claros, qualidade de produtos, preços e promoção, pois o *marketing* verde transpõe a explicitação de um ou outro atributo verde, seja no produto ou em embalagem com informações, muitas vezes enganosas, como prevê as práticas de *greenwash* (lavagem verde) tão disseminadas no mercado.

No contexto do ambientalismo empresarial, segundo Souza (2004), o processo estratégico deliberado passou a ser influenciado por diversos agentes externos, como por exemplo, os investidores e acionistas, que têm interesses na correlação positiva entre as performances econômica e ambiental; instituições de créditos, que associam posturas negativas ambientalmente a riscos financeiros mais elevados; e associações comerciais, religiosas e escolas de negócios, que institucionalizaram demandas ambientais. Para o autor, a valorização da variável meio-ambiente no contexto empresarial está tornando-se cada vez menos uma questão ambiental propriamente dita e mais uma questão de estratégia competitiva, *marketing*, finanças, relações humanas, eficiência operacional e desenvolvimento de produtos. Entre as vantagens competitivas derivadas da política ecologicamente correta, segundo Toms (2001), está a melhoria da reputação, que traz credibilidade junto aos órgãos de créditos e a permissão da diferenciação de produtos.

Para uma maior compreensão sobre a pluralidade de práticas e atores do processo estratégico, será abordado em seguida o tema Estratégia como Prática,

uma nova vertente no campo de estudo da estratégia que tem como uma das principais características, segundo Johnson et al (2007), a pluralidade, seja de nível de análise, de atores estratégicos, de variáveis dependentes e de teorias.

2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A estratégia empresarial não se resume apenas ao ato de formulação restrita ao topo das organizações e a sua implementação, de responsabilidade dos executores, como ratifica os modelos tradicionais. Desde que foi inserida a conotação de habilidades administrativas, a partir da década de 1950, as perspectivas de formulação da estratégia, segundo Maia (2010) ganharam um foco amplo no processo estratégico. Whittington (2004) adiciona que o campo da estratégia sempre esteve preso às suposições modernistas americanas, as quais mantinham a estratégia restrita em termos epistemológicos, onde deslocava o engajamento prático em favor da imparcialidade científica, e desconsiderava o contextual e o qualitativo para valorizar o geral e o quantitativo, respectivamente. Para o mesmo autor, atualmente há dois caminhos distintos a serem seguidos nas pesquisas em administração estratégica: o primeiro, que mantém as generalizações quantitativas e imparciais do modernismo; e o segundo, que será seguido neste artigo, o caminho relacionado diretamente com a prática da estratégia, o qual promove uma maior aproximação do pesquisador com o seu objeto de estudo.

Esta nova abordagem, que contrapõe o modelo tradicional, amplia os conceitos estratégicos e promove, conforme Pacagnan et. al. (2011), a incorporação tanto dos processos de concepção, execução e implementação; quanto das habilidades dos estrategistas, as tecnologias incorporadas e implicações para a sociedade como um todo. Wilson e Jarzabkowski (2004) afirmam que o modelo tradicional o qual coloca a estratégia como determinação de metas e objetivos de longo prazo é frutífero apenas para modelos de formulação e escolhas estratégicas fundamentadas em base econômica e de posicionamento. Neste sentido, a abordagem que contrapõe o modelo tradicional estratégico é o estudo da estratégia como prática (do inglês, *Strategy-As-Practice* – SAP) que é um movimento derivado da teoria social. Jarzabkowski et al (2007) advogam que este novo campo de pesquisa sobre a estratégia tem crescido rapidamente e este crescimento está atribuído ao desconforto gerado pelas pesquisas desenvolvidas nas últimas três décadas,

nas quais, basearam-se na teoria econômica.

Para Johnson et al (2007), a perspectiva da estratégia como prática posiciona a estratégia como algo que as pessoas das organizações fazem, ou seja, a estratégia como uma atividade, fomentando o foco estratégico nas micro-atividades. Este foco, segundo o mesmo autor, não considerado pelos pesquisadores do modelo estratégico tradicional pode trazer consequências significativas para as empresas e para os que trabalham nelas. Whittington (2004) afirma que ao considerar a estratégia como uma prática social, como algo que as pessoas fazem, promove um efeito descentralizador sobre as proposições tradicionais da finalidade da estratégia. Para o mesmo autor, a estratégia pode ser baseada nos recursos da sociologia e coloca uma agenda dupla para a pesquisa em estratégia constituída pela agenda sociológica que busca compreender as elites da estratégia, suas habilidades e tecnologia, e suas implicações para a sociedade como um todo; e pela agenda gerencial que dependerá das habilidades dos gerentes em transformar a compreensão sociológica em vantagens para a prática. Jarzabkowski et al (2007) complementam que para compreender o caráter humano do processo de construção e promulgação da estratégia, será preponderante redirecionar o foco da pesquisa nas ações e interações dos praticantes da estratégia.

Neste sentido, Whittington (2006) propõe um modelo estratégico baseado na inter-relação de três conceitos – práxis, prática e praticante. Para Walter et al (2011) o objetivo do modelo de Whittington era de integrar os níveis intraorganizacional e extraorganizacional baseado nos conceitos de práxis de estratégia, de práticas estratégicas e praticantes em estratégias. A fim de esclarecer os conceitos supracitados, Whittington (2006) define a práxis como a atividade atual, o que as pessoas fazem na prática individual. Para Jarzabkowski et al (2007), a práxis compreende a interconexão entre a ação de vários indivíduos e grupos fisicamente dispersos e as instituições socialmente, politicamente e economicamente estabelecidas, de acordo com as quais os indivíduos agem, e para a institucionalização com as quais eles diretamente contribuem. O segundo conceito a ser esclarecido é o da prática, a qual, Whittington (2006) denomina como rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas, maneiras de pensar e atitudes, em um sentido mais amplo. O último conceito, os praticantes, compreende os estrategistas que executam as atividades de prática estratégica e que fazem a práxis estratégica, ou seja, que realizam atividades en-

volvidas com a formação, adaptação e execução da estratégia. Atuam como condutores das práticas estratégicas tanto como executivos seniores, quanto como gerentes medianos ou outros atores que se ocupam do trabalho de estratégia. Há, ainda, os conselheiros de estratégia externos à organização, como consultores, banqueiros de investimentos, advogados e gurus acadêmicos (WHITTINGTON, 2006).

Uma implicação relevante realizada pelo autor citado é que as pessoas são colocadas no centro do processo estratégico, envolvendo a reprodução, transferência e inovação da prática estratégica, recaindo a eficiência da estratégia sobre a práxis, a capacidade de acesso e a implantação de práticas estratégicas prevaletentes. Jarzabkowski et al (2007) afirmam que cada um dos conceitos – práxis, prática e praticantes – representa um diferente ponto de vista analítico para a pesquisa, bem como um “ponto de entrada” distinto para que os pesquisadores da estratégia conduzam seus trabalhos. Contudo, Whittington (2006) ratifica que é indevido pesquisar individualmente uma área, por exemplo, a práxis, e ignorar as demais, a prática e os praticantes, pois desta forma, a pesquisa tornar-se-á incompleta. Mas o mesmo autor considera a possibilidade de não contemplar em uma pesquisa os três elementos ao mesmo tempo por questão de delimitação do escopo do trabalho, porém, ratifica que a interconexão entre os três elementos – práxis, prática e praticante – é uma premissa da estratégia como prática.

Com o objetivo de favorecer uma melhor relação entre os constructos do modelo teórico da Estratégia como prática com o *marketing* verde, discorre-se, no próximo tópico, uma abordagem mais aprofundada das variáveis verdes.

2.3 VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS DE MARKETING VERDE

As estratégias de marketing envolvem, essencialmente, o equilíbrio entre as variáveis do *marketing-mix* com as demandas do ambiente que abrangem a organização. No *marketing* verde, a premissa acima se mantém verdadeira, porém, existem variáveis correlatas ao comportamento do consumidor relevantes a serem consideradas na elaboração das estratégias. Conforme Otman (2012) sugere compreender de forma holística os consumidores verdes como premissa básica para elaborar as estratégias de *marketing* verdes. Neste sentido, ratifica-se a relevância do conhecimento das variáveis para o consumo favorá-

vel ambientalmente abordada por diversos autores (STRAUGHAN; ROBERTS, 1999; MARTINEZ, 2010; ROMEIRO, 2006; VEIGA-NETO et al., 2012; LAROCHE et al. 2001).

Segundo Straughan e Roberts (1999) o comportamento de consumo ecologicamente consciente está respaldado em atributos psicográficos tais como o altruísmo, liberalismo, preocupação com o meio ambiente e a percepção da eficiência pelo consumidor, assim como também os atributos demográficos como a idade, sexo, renda familiar, escolaridade. Porém, os autores destacam que algumas variáveis se mostraram mais representativas para o consumo ecologicamente correto, podendo considerar, em ordem de significância, as seguintes variáveis: percepção da eficiência pelo consumidor; altruísmo; liberalismo; idade; escolaridade; interesse ambiental.

Laroche et al. (2001) também consideraram como dimensão relevante nos estudos do comportamento favorável ao meio ambiente a ‘consciência da gravidade dos problemas ambientais’ por parte dos consumidores, comportamento este condicionado pelos valores individuais, aos quais o indivíduo é centrado em si mesmo; coletivos, onde os interesses do grupo sobrepõem os interesses individuais; diversão e entretenimento, cujos interesses estão voltados à interação com a natureza e com isso buscam a preservação; e por fim o valor da segurança.

As relações entre dimensões de influência e o comportamento de consumo ambientalmente favorável foram pesquisadas por Romeiro (2006), a fim de identificar seus conteúdos para orientar ou subsidiar as decisões do composto de marketing social. Neste sentido, a autora pôde constatar que o comportamento ambientalmente favorável incorpora um conjunto de distintas dimensões comportamentais que devem ser consideradas para evitar controvérsias sobre os fatores determinantes do comportamento ambientalmente favorável. Neste estudo, além das dimensões sociodemográficas e de valores, já examinadas por outros autores, tais como (STRAUGHAN; ROBERTS, 1999; LAROCHE et al (2001), Romeiro (2006) considerou para a dimensão cognitiva a variável Conhecimento objetivo sobre símbolos ambientais. Para a dimensão atitudinal, a autora considerou como variáveis: Consciência das consequências; Confiança no informante; Gravidade dos problemas ambientais; Interesse ambiental; Importância de ser ambientalmente amigável; Comprometimento ambiental; Inconveniência de ser ambientalmente amigável; Avaliação dos fatores sociais; Nível de responsabilidade das empresas;

e Transferência de responsabilidade do consumidor para as empresas. Outra dimensão considerada foi a Comportamental, que englobou as seguintes variáveis: Influência da questão ambiental na decisão de compra de produtos de limpeza doméstica; Decisão de compra levando em conta a questão ambiental; Compra de produtos associados à condição de reciclagem; Comportamento de reciclagem; Comportamento de conservação de recursos; Disposição para pagamento adicional por produto ambientalmente favorável.

Martinez (2010) procurou identificar as principais variáveis explicativas para a favorabilidade ambiental do consumidor e verificar a existência de características sociodemográficas comuns aos consumidores sensíveis às questões ambientais, como também, atestar as ferramentas de *marketing* verde que mais influenciam no comportamento dos mesmos. Neste sentido, em comparação com os estudos realizados por Straughan e Roberts (1999); e Romeiro (2006), o autor adicionou como variáveis explicativas do comportamento ambientalmente favorável as seguintes: Comprometimento ambiental; Conhecimento geral ambiental; Confiança no informante fonte ONGs.

Veiga-Neto *et al* (2012) analisaram 67 fatores determinantes do interesse em questões ambientais entre consumidores da geração ‘Z’ e reduziram para dez fatores corroborados pela literatura. Ao comparar os estudos de Veiga-Neto *et al* (2012) com os estudos realizados por Straughan e Roberts (1999); Romeiro (2006) e Martinez (2010), considera-se como variáveis adicionais as seguintes: Valores pessoais; Consumo ecologicamente consciente; Ações pessoais pró-ambiente; Preocupação com o lixo, descarte e reciclagem; Mudança no comportamento pessoal pró-ambiente; e Questões ambientais como diferencial estratégico para as empresas.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para a consecução do objetivo proposto, optou-se por uma pesquisa qualitativa descritiva com o intuito de compreender os agentes e suas ações cotidianas. A escolha deste tipo de pesquisa foi justificada pelo seu caráter de compreensão e explicação do fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural (MERRIAM, 1998). Ademais, pode-se afirmar que do ponto de vista do seu objetivo, o presente estudo é tido como exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema de

pesquisa sugerido.

Para a obtenção dos dados, o universo foi definido pelos atores do processo estratégico, no sentido amplo, ou seja, empresários, supervisores, gerentes, e consultores que agem diretamente auxiliando ou formulando as estratégias para as organizações. O quadro amostral foi construído seguindo o princípio da saturação definido por Glaser e Straus (1967), no qual o critério de julgamento para o encerramento da amostra depende do vivenciamento de respostas similares, já que este tipo de pesquisa, segundo Godoi et al, (2010) não segue as habituais fórmulas do tamanho amostral, como acontece normalmente em pesquisas quantitativas.

A coleta de dados se procedeu através da técnica de entrevista em profundidade. A escolha da entrevista de profundidade como técnica qualitativa está justificada pelo seu estilo aberto e ratificado por Godoi et al (2010), o qual advoga que este tipo permite a obtenção de uma grande riqueza informativa, além de

ofertar ao pesquisador a oportunidade de clarificação e segmento de perguntas e respostas em uma interação direta e flexível. No desenvolvimento da entrevista de profundidade, o entrevistado se posicionou livremente para falar sobre o tema, para o qual era instigado pelo questionamento inicial. Um roteiro de entrevista contendo os pontos relevantes à discussão foi elaborado previamente com a finalidade de guiar a entrevista, porém, este não enrijeceu o procedimento, apesar de ser criticado por alguns autores (ALONSO, 1998). Os entrevistados com os perfis desejados, os praticantes de estratégias, foram contactados através das mídias sociais digitais.

Ainda que os estudos de Straughan e Roberts (1999) tenham sido estruturados com base no comportamento dos consumidores, as variáveis por eles apontadas puderam ser compreendidas do ponto de vista da empresa e associadas com a capacidade distintiva da empresa como fonte de vantagem competitiva (SELZNICK, 1971). Quadro 1.

Quadro 1- Variáveis estratégicas de marketing verde baseadas em Straughan e Roberts (1999).

Nº	VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS DE MARKETING VERDE	FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA	EXPLICAÇÃO DA VARIÁVEL
V1	Atuação pró-ecológica	Caráter da organização (SELZNICK, 1971).	O comportamento pró-ecológico da empresa torna a empresa mais conhecida.
V2	Oferta de produtos ecológicos.		Ofertar produtos ecológicos aumenta a proporção de vendas.
V3	Preferência por produtos que economizam eletricidade		Produtos mais econômicos, em nível de consumo de energia, contribuem para a liderança de custo.
V4	Oferta de produtos que consomem menos energia.		Produtos de consumo de energia baixo tem valor maior.
V5	Utilizar embalagem reciclável.		O uso de embalagem reciclável contribui para posicionar melhor como empresa ambientalmente correta.
V6	Oferta de produtos recicláveis.		A oferta de produtos recicláveis valoriza a posição ecológica da empresa.

Fonte: Elaboração própria.

Ao considerar os estudos realizados por Martinez (2010) e admitindo que a capacidade das empresas em embutir nos produtos uma funcionalidade irresistível, segundo Prahalad e Hamel (1990), traduz-se

em vantagem competitiva, como também, a personificação dos valores na estrutura (SELZNICK, 1971), considerou como variáveis estratégicas de marketing verde, as descritas no quadro 2.

Quadro 2- Variáveis de marketing verde baseadas em Martinez (2010).

Nº	VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS DE MARKETING VERDE	FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA	EXPLICAÇÃO DA VARIÁVEL
V7	Investimento em propaganda ambiental.	Competência essencial para inovação (PRAHALAD e HAMEL, 1990); Caráter da organização (SELSNICK, 1971).	Propagandas ambientais favorece um posicionamento positivo da empresa.
V8	Divulgação dos diferenciais ecológicos dos produtos.		Divulgar os diferenciais ecológicos dos produtos promove uma funcionalidade irresistível para o consumo ambientalmente correto.
V9	Certificação ambiental como diferencial de mercado.		A exposição de certificados ambientais é uma ferramenta para atrair os consumidores conscientes.
V10	Mídias sobre impacto ambiental na valorização dos produtos ecológicos.		As informações sobre impactos ambientais nas mídias valoriza a utilização de produtos ecológicos.

Fonte: Elaboração própria.

Outras variáveis estratégicas de *marketing* verde foram identificadas a partir dos estudos de Romeiro (2006). Correlacionando as fontes de vantagens competitivas, tais como: Competência essencial para inovação (PRAHALAD e HAMEL, 1990); e Caráter da organização (SELSNICK, 1971), foram investigadas as variáveis descritas no quadro 3.

Quadro 3- Variáveis de *marketing* verde baseadas em Martinez (2010).

Nº	VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS DE MARKETING VERDE	FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA	EXPLICAÇÃO DA VARIÁVEL
V11	Utilização de símbolos ambientais nos produtos.	Competência essencial para inovação (PRAHALAD e HAMEL, 1990).	A utilização de símbolos ambientais valoriza o caráter ambiental do produto.
V12	Divulgar a responsabilidade da empresa.	Caráter da organização (SELSNICK, 1971).	Divulgar a responsabilidade ambiental confirma a imagem de empresa consciente do seu papel ambiental.
V13	Inserção da responsabilidade ambiental nos valores da empresa.		Inserir a responsabilidade ambiental nos valores da empresa facilita as atitudes ambientais dos colaboradores.

Fonte: Elaboração própria.

Baseado nos estudos de Veiga-Neto et al. (2012) e nas fontes de vantagem competitiva descritas por Ohmae, 1988; Ansoff, 1990; Porter, 1989; Barney, 2002; e Selsnick, 1971, foram investigadas as variáveis estratégicas descritas no quadro 4.

Quadro 4- Variáveis de *marketing* verde baseadas em Veiga-Neto et al. (2010).

Nº	VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS DE MARKETING VERDE	FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA	EXPLICAÇÃO DA VARIÁVEL
V14	Engajamento em campanhas ambientais.	Compreensão da real necessidade do cliente (OHMAE, 1988); Marca reconhecida (ANSOFF, 1990; PORTER, 1989)	Participar de campanhas ambientais promove maior aproximação da marca com os consumidores ecologicamente corretos.
V15	Diferencial competitivo com as questões ambientais.		Assumir a condição de empresa ecologicamente correta promove diferenciação de mercado.

Nº	VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS DE MARKETING VERDE	FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA	EXPLICAÇÃO DA VARIÁVEL
V16	Vantagem competitiva com as questões ambientais.	Compreensão da real necessidade do cliente (OHMAE, 1988); Marca reconhecida (ANSOFF, 1990; PORTER, 1989)	Considerar as questões ambientais na formulação de estratégias promove vantagem competitiva para a empresa.
V17	Disponibilidade em investir em negócios ambientais.	Flexibilidade (BARNEY, 2002)	Investir em negócios ambientais contribui para forma a imagem corporativa ambientalmente correta.
V18	Comportamento pessoal pró-ambiente dos colaboradores.	Caráter da organização (SELSNICK, 1971).	Colaboradores conscientes ambientalmente contribuem para ratificar a posição ambiental da empresa.

Fonte: Elaboração própria.

A partir da ‘compreensão da real necessidade do cliente’ (OHMAE, 1988), ‘alianças logísticas’ (BOWERSOX, 1990) e ‘flexibilidade’ (BARNEY, 2002) baseado nos estudos sobre a favorabilidade ambiental do consumidor desenvolvido por Laroche et al, duas variáveis estratégicas de marketing verde, descritas como fontes de vantagem competitiva, considerou-se, no quadro 5.

Quadro 5- Variáveis estratégicas de *marketing* verde baseadas em Laroche. (2001).

Nº	VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS DE MARKETING VERDE	FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA	EXPLICAÇÃO DA VARIÁVEL
V19	Facilitar a separação do lixo para reciclagem.	Compreensão da real necessidade do cliente (OHMAE, 1988); Alianças logísticas (BOWERSOX, 1990)	Facilitar a separação do lixo para reciclagem demonstra a preocupação ambiental da empresa.
V20	Reciclagem para economizar recursos.	Compreensão da real necessidade do cliente (OHMAE, 1988).	Reciclar contribui para a preservação de recursos organizacionais

Fonte: Elaboração própria.

Os dados coletados durante a entrevista de profundidade foram analisados, descritos e confrontados com o referencial teórico buscando sentido, padrão de respostas que representassem novas variáveis do marketing verde ou que ratificassem as variáveis registradas na literatura. Baseado na revisão da literatura sobre a estratégia como prática as variáveis de marketing verde explicitadas na entrevista de profundidade foram alocadas conforme nos constructos práticos, práticas e praticantes (QUADRO 6).

Quadro 6- Variáveis Estratégicas de Marketing Verde sob a luz do modelo de teórico da Estratégia como Prática (ECP).

CONSTRUCTO	VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS DE MARKETING VERDE	AUTORES
Práxis	V1; V3; V5; V8; V18; V19; V20	Straughan e Roberts (1999); Martinez (2010); Laroche et al. (2001); Veiga et al. (2012).
Práticas	V2; V4; V6; V11	Straughan e Roberts (1999); Martinez (2010); Laroche et al. (2001)
Praticantes	V7; V10; V12; V13; V14; V15; V16; V17	Martinez (2010); Laroche et al. (2001); Veiga et al. (2012); Romeiro (2012)

Fonte: Elaboração própria.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Participaram da entrevista em profundidade 17 indivíduos, todos com conhecimento e/ou experiência na área mercadológica e ambiental. Neste sentido, obtiveram-se como amostra consultores empresariais; diretores de empresas de diversos segmentos de negócios; publicitários; *marketologos*; gestores ambientais; biólogos; administradores. Todos os entrevistados participaram voluntariamente.

4.2. ANÁLISE DAS VARIÁVEIS CONFIRMADAS

Percebe-se nas declarações dos entrevistados E1 e E5 a confirmação das variáveis advindas da literatura, ‘Diferencial competitivo com as questões ambientais’ (V16) citada por Veiga-Neto et al. (2012); e ‘Ofertas de produtos ecológicos’(V2) comentado por Straughan e Roberts (1999).

[...] tanto a inovação quanto o valor agregado gerado pela preocupação ambiental se tornam, muitas vezes, fatores determinantes enquanto o consumidor está avaliando suas alternativas, no processo de compra (Entrevistado 1).

[...] muitas empresas já utilizam o meio ambiente para se diferenciar das demais, porém além de vender produtos que não agridam o meio ambiente a postura ambientalmente correta no dia-a-dia é muito importante [...] (Entrevistado 5).

Na sequência, indagou-se sobre a importância ou não, de propagandas com conteúdos ambientais, por parte da empresa. As transcrições dos entrevistados E2; E3; E4 e E8 demonstraram que as propagandas voltadas à divulgação de produtos relacionados com a preservação ambiental são importantes para as empresas na valorização do diferencial verde e consonantes com as variáveis ‘Divulgação dos diferenciais ecológicos dos produtos’ (V8); e ‘Mídias sobre impacto ambiental na valorização dos produtos ecológicos’ (V10), ambas originadas de Martinez (2010). Outra variável explicitada na transcrição foi ‘Divulgar a responsabilidade da empresa’ (V12) citada por Romeiro (2006).

Agregar essa informação a todos os meios de comunicação da empresa com o cliente, desde um folder, email (Entrevistado 2).

A propaganda é a alma do negócio. Para os consumidores saberem que tenho esta conduta, precisava anunciar em rádio, tv, panfletagem na rua. Há diversas formas de fazer ser notado pelo cliente (Entrevistado 3).

[...] apesar das dificuldades na obtenção das licenças, percebemos o aumento de mídia espontânea por trabalharmos com energia alternativa (Entrevistado 4).

[...] e aumentar a geração de mídia espontânea (Entrevistado 8).

A variável ‘Certificação ambiental como diferencial de mercado’(V9) citada por Martinez (2010) foi apontada como relevante no processo de estratégias de marketing verde como corrobora as transcrições dos entrevistados E3, E11, E13 e E15. As respostas demonstram que investir em certificação ambiental e portar o selo verde é um fator relevante para atrair o consumidor consciente, possibilitando, assim, o retorno ao investimento com a implementação da certificação.

[...] o selo verde atrai o cliente consciente, pois só ele irá valorizar essa ação (Entrevistado 3).

O cliente consciente se sente inclinado a consumir produtos certificados (Entrevistado 11).

Esse selo que carregamos agrega valor a nosso peixe no mercado europeu (Entrevistado 13).

[...] há ganho de mercado em função da certificação ambiental (Entrevistado 15).

A importância dos símbolos ambientais inseridas nos rótulos dos produtos apresentada por Romeiro. (2006) na forma da variável ‘Utilização de símbolos ambientais ’ (V11) foi ratificada e apontada como determinante na diferenciação dos produtos ecologicamente corretos, conforme as entrevistas realizadas com E3 e E9.

[...] acredito que existem várias ferramentas: agregar essa informação a todos os meios de comunicação da empresa com o cliente, desde um folder, e-mail, no rótulo das embalagens (Entrevistado 3).

Você vê dois produtos na prateleira, qualidade e preços equivalentes, mas sabe que o

produto A é de uma empresa que aposta em sustentabilidade [...]. Situações como essa, muitas vezes a empresa sustentável leva vantagem (Entrevistado 9).

Os pesquisados E10 e E17 destacaram que as estratégias de marketing verdes não estão voltadas apenas para grandes empresas, podendo ser utilizadas por empresas com poucos recursos. Nas respostas dos mesmos, verificaram-se as variáveis, 'Atuação pró-ecológica' (V1); 'Preferência por produtos que economizam eletricidade' (V3) e 'Utilizar embalagem reciclável' (V5) originadas a partir de Straughan e Roberts (1999); 'Facilitar a separação do lixo' (V19) citado por Laroche *et al.* (2001); 'Engajamento em campanhas ambientais' (V14); e 'Comportamento pessoal pró-ambiente dos colaboradores' (V18), ambas citadas por Veiga-Neto *et al.* (2012).

Preferindo fornecedores e produtos com práticas verdes, como os que têm baixo consumo e poluem menos. Utilizando papel e embalagens reciclados, promovendo campanhas de conscientização, coleta seletiva na empresa. Para ter uma empresa verde, ao contrário que se pensa não é muito caro e tendo uma boa gestão pode chegar até a economizar e se consegue adquirir vantagem competitiva a partir do marketing verde (Entrevistado 10).

[...] pode-se conseguir bons resultados a partir de conduta intraorganizacional saudável, fazer a coleta seletiva de seus materiais e demonstrar aos seus clientes que podem contribuir, participar de campanhas, distribuir mudas para reflorestar, etc (Entrevistado 17).

Foi observado, a partir das entrevistas, que o sucesso das estratégias de marketing verde depende de diversos fatores, tais como ações individuais das pessoas, as normas pré-estabelecidas e dos estrategistas das empresas. Desta forma, averigou-se através das respostas dos pesquisados E5, E7, E10 e E17 que as variáveis; 'Utilizar embalagem reciclável' (V5) e 'Oferta de produtos recicláveis' (V6) citadas por Straughan e Roberts (1999); e 'Facilitar a separação do lixo' (V19) citado por Laroche *et al.* (2001) concentrar-se-iam nos constructos práxis e práticas. Os mesmos pesquisados entenderam que

o constructo praticante englobaria todas as atividades que dependem do diretor da empresa. Desta forma, podem-se listar, como variáveis relacionadas a este constructo, as seguintes, 'Engajamento em campanhas'(V14) citada por Veiga-Neto *et al.* (2012); 'Certificação ambiental como diferencial de mercado'(V9); Investimento em propaganda ambiental' (V7) originadas a partir de Martinez (2010) e 'Oferta de produtos ecológicos' (V2) citada por Straughan e Roberts (1999).

O sucesso de qualquer estratégia está na integração e compreensão de todos. Algumas dependem mais do comportamento individual como, por exemplo, separar o lixo. Apesar de regra, os funcionários ainda colocam o lixo nos vasilhames errados (Entrevistado 5).

A participação de ação de reflorestamento, por exemplo, depende somente do estrategista da empresa, o funcionário não determina nada na empresa (Entrevistado 7).

Algumas ações cabem somente aos dirigentes da empresa, como por exemplo, a obtenção de certificados, participação de campanha, compra de produtos verdes, propagandas, etc. Porém é muito importante o comportamento dos funcionários praticar as ações sustentáveis. Por exemplo, toda vez que vou ao supermercado o caixa me oferece a sacola reutilizável. Se isso for uma regra, quase nenhum segue! (Entrevistado 10)

É uma regra na minha empresa reaproveitar o papel de impressão errada como rascunho ou até impressão para circulação interna (Entrevistado 17).

O comportamento do funcionário é muito importante, de nada adianta a empresa determinar uso de embalagem reciclável, reaproveitamento se eles fazem ao contrário. É desestimulador a empresa pregar algo e os funcionários fazerem diferente (Entrevistado 17).

Para uma melhor visualização das variáveis de marketing verde explicitadas nas entrevistas de profundidade e corroboradas pela revisão da literatura, as mesmas foram alocadas conforme o quadro 7.

Quadro 7- Variáveis Estratégicas de Marketing Confirmadas.

Nº	VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS DE MARKETING VERDE	AUTOR
V1	Atuação pró-ecológica	Straughan e Roberts (1999).
V2	Oferta de produtos ecológicos.	
V3	Preferência por produtos que economizam eletricidade	
V5	Utilizar embalagem reciclável.	
V6	Oferta de produtos recicláveis.	
V7	Investimento em propaganda ambiental.	
V8	Divulgação dos diferenciais ecológicos dos produtos.	
V9	Certificação ambiental como diferencial de mercado.	
V10	Mídias sobre impacto ambiental na valorização dos produtos ecológicos.	
V11	Utilização de símbolos ambientais nos produtos	Romeiro (2012)
V12	Divulgar a responsabilidade da empresa.	
V19	Facilitar a separação do lixo para reciclagem.	Laroche et al. (2001).
V14	Engajamento em campanhas ambientais.	Veiga-Neto et al. (2012)
V16	Diferencial competitivo com as questões ambientais.	
V18	Comportamento pessoal pró-ambiente dos colaboradores.	

Fonte: Elaboração própria.

4.3. NOVAS VARIÁVEIS

Nas entrevistas realizadas, observou-se o surgimento de novas variáveis, citadas pelos pesquisados E2, E3 e E6. Os mesmos adicionaram, nas entrevistas, novos aspectos dentro da perspectiva do marketing verde.

Para o pesquisado E2, as empresas têm um grande desafio que é inserir o consumidor nas campanhas de favorabilidade ambiental, tornando-os agentes ativos e protagonistas para as mudanças socioambientais. Desta forma, baseado na resposta do pesquisado, orienta-se como nova variável ‘Inclusão do consumidor em campanhas ambientais’ (VN1).

O mais importante é fazer o consumidor se identificar com a campanha/produto. O que não faz sentido para o consumidor ou não gera nenhum valor agregado, acaba por não despertar interesse.

Outra variável sugerida, a partir da visão dos pesquisados, foi ‘Abordagem suave ao cliente’ (VN2). Para o pesquisado E3 as empresas ao empreenderem esforços na implantação de um serviço ou produto ecologicamente correto, devem formular suas ofertas de modo a não intimidar os clientes a validarem ações pró-ambientes unicamente porque a mesma está investindo no tema. O mesmo adiciona que a empresa necessita, para obter bons resultados, dar tempo ao cliente para a assimilação das práticas saudáveis, seja

a venda ou prestação de serviços verdes.

O discurso de meio ambiente nas empresas ficou muito careta, Eco Chato. Tem que ser uma abordagem light, compartilhada com os consumidores, provar que fez investimentos nesse sentido. É uma bola de neve, que vai crescendo.

A terceira variável encontrada foi ‘Integralidade de caráter’ (VN3), cuja explicação remete a um novo elemento na relação da empresa com o cliente, tratando-se de práticas ambientais. Para o pesquisado E6, a empresa pode investir em certificação ambiental, promover campanhas educativas ou assegurar que seus produtos são ambientalmente não agressivos, entretanto, se ocorrer algum evento com danos ambientais, no qual esta empresa tenha participado de alguma forma, todo o investimento realizado poderá ser comprometido. Porquanto, sob o enfoque desta variável, uma empresa só pode ser ambientalmente confiável se sua imagem não for obscurecida por ocorrências que ponham em cheque seu discurso ambientalista.

O que não pode é ‘vender gato por lebre’ e cair na incoerência de pregar uma coisa que não faz de fato.

As novas variáveis que surgiram durante o desenvolvimento das entrevistas em profundidade foram distribuídas conforme o quadro 8, para uma melhor compreensão.

Quadro 8- Variáveis Estratégicas de Marketing Confirmadas..

Nº	VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS DE MARKETING VERDE	AUTOR
VN1	Inclusão do consumidor em campanhas ambientais.	Inclusão do consumidor em campanhas de favorabilidade ambiental.
VN2	Abordagem suave ao cliente.	Ao lançar um produto, a empresa precisa fazer uma abordagem de lançamento, na qual o cliente não se sinta intimado.
VN3	Integralidade de caráter.	Uma empresa só pode ser ambientalmente confiável se sua imagem não for obscurecida por ocorrências que ponham em cheque seu discurso ambientalista.

Fonte: Elaboração própria.

5. CONCLUSÃO

A preocupação em conquistar maior participação de mercado impulsiona as empresas em buscar novos conhecimentos e práticas que satisfaçam às necessidades e desejos dos consumidores e promovam uma melhor diferenciação de mercado em relação aos seus concorrentes. Considerar as questões ambientais nas estratégias empresariais é relevante para a saúde financeira a médio e longo prazo. Além das pressões legais que forçam as empresas a se adequarem, os consumidores que valorizam a sustentabilidade cobram das mesmas uma conduta coerente com a sua filosofia, além de influenciar outros consumidores. Entre os interesses das empresas e dos consumidores, encontra-se o marketing verde que busca, a partir da real necessidade dos consumidores, mediar a satisfação destas necessidades através de estratégias eficazes, garantindo, assim, vantagem competitiva para promover uma diferenciação dos concorrentes.

A partir da análise das respostas obtidas nas entrevistas em profundidade proposta neste trabalho, obteve-se sucesso na confirmação de quinze variáveis estratégicas de marketing verde, conforme demonstra o quadro 7, e detectou, também, três novas variáveis sugeridas no decorrer das entrevistas em profundidade (QUADRO 8).

Algumas variáveis foram citadas com maior frequência pelos entrevistados remetendo à sua importância para o desenvolvimento das estratégias de marketing verde. Entre as mais citadas estão (V7) 'Investimento em propaganda ambiental'; (V14) 'Engajamento em campanhas ambientais' e a (V18) 'Comportamento pessoal pró-ambiental dos colaboradores'. A relevância da propaganda se justifica

pela necessidade de comunicar ao consumidor os benefícios que trazem os produtos, serviços e comportamentos ecologicamente corretos para a sociedade. A participação das empresas em campanhas ambientais como reflorestamento, reciclagem entre outras faz com que a empresa mostre na prática que é amiga do ambiente e promove uma maior interação consumidor/marca e, por fim, o comportamento pró-ambiental dos colaboradores, pois estes servem, para os consumidores, de motivadores e referência do que é correto de executar.

No entendimento das variáveis sob a luz da estratégia como prática segundo o modelo de Whittington (2006), observou-se, conforme a visão dos entrevistados, que os constructos práxis e prática englobaram as variáveis do tipo (V19) 'Facilitar a separação do lixo'; (V5) 'Utilizar embalagem reciclável'; (V6) 'Oferta de produtos recicláveis'. Porém, ficou explícito uma relação de dependência da prática com a práxis, porque, apesar de muitas atividades serem pré-determinadas por uma regra, muitas vezes não acontece devido às ações individuais dos colaboradores que são contrárias. Quanto aos praticantes, os entrevistados entenderam que englobaria todas as atividades que dependem do executivo da empresa, assim, pode-se listar a (V14) 'Engajamento em campanhas'; (V9) 'Certificação ambiental como diferencial de mercado'; (V2) 'Oferta de produtos ecológicos'; (V7) 'Investimento em propaganda ambiental'.

Como os estudos sobre a favorabilidade ambiental são mais numerosos quando se pesquisa os consumidores, tornando as informações, neste quesito, sobre as empresas ainda insuficientes, sugere-se que outros trabalhos de cunho quantitativos possam validar as variáveis apontadas nesta pesquisa, além de investigar aquelas que não foram citadas.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, L.H. **La mirada cualitativa en Sociología**. Madrid: Fundamentos, 1998.
- ALVES, R. R.; JACOVINE, L. A. G.; NARDELLI, A. M. B. **Empresas verdes: estratégia e vantagem competitiva**. Viçosa: UFV, 2011.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Education Inc, 2002.
- BOWERSOX, D. J. The strategic benefits of logistics alliances. **Harvard Business Review** v.68, n.4, p. 36-42, 1990.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine, 1967.
- GODOI, C.K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. IN: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HOFFMAN, A. J. From Heresy to Dogma: an institutional history of corporate environmentalism. Stanford, **Stanford Business Books**, Expanded Edition, 2001.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage Publications, 2005
- _____; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, London, UK, v.60, n.5, p.5-27, 2007.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Introducing the strategy as practice perspective**. In: JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice: research directions and resources**. New York: Cambridge, 2007.
- LAROCHE, M., BERGERON, J. BARBARO-FORLEO, G. Targeting consumers Who are willing to pay more for environmentally friendly products. **Jornal of Consumer Marketing**, v.18, n.6, p. 503-520, 2001.
- LAYRARGUES, P. P. **A cortina de fumaça: o discurso empresarial verde e a ideologia da racionalidade econômica**. São Paulo: Annablume, 1998.
- MAIA, J. L. **Gestão competitiva em empresas brasileiras: a prática da estratégia por meio de suas visões, ferramentas e atores do processo**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Carlos. São Paulo, 2010.
- MARTINEZ, Marcelo Ferreira. **Variáveis explicativas da favorabilidade ambiental do consumidor: uma investigação na cidade de São Carlos**. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010.
- MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.
- OHMAE, K. Getting back to strategy. **Harvard Business Review** v.66, n.6, p.149-157, 1988.
- 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.
- PACAGNAN, M. N.; ROCHA NETO, R. da; MALOSÁ, R. R.; WOITAS, N. A Estratégia Como Prática Revisitada por meio de modelos aplicados. **XIV SemeAD – Seminários em Administração**, 2011.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROMEIRO, Maria do Carmo. **Um estudo sobre o comportamento do consumidor ambientalmente: uma verificação na região do ABC Paulista.** Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica.** Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SOUZA, R. S. **Fatores de formação e desenvolvimento das estratégias ambientais nas empresas.** Tese (Doutorado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

STRAUGHAN, R.; ROBERTS, J. Environmental segmentation alternatives: a look at Green consumer behavior in the new millenium. **Journal of Consumer Marketing**, v.16, n. 6, 1999.

TOMS, S. Eco- logical. **Financial Management.** London, FMAI, 2001.

VEIGA-NETO, Alipio Ramos; OLIVEIRA JÚNIOR, Jonilson Carvalho De; OLIVEIRA, Heitor César Costa de. Fatores Determinantes do Interesse em Questões Ambientais entre Consumidores da Geração Z. **XIV Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente - ENGEMA**, São Paulo, 2012.

WALTER, Silvana Anita; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi; FONSECA, Valéria Silva da. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **CADERNOS EBAPE. BR**, v. 9, nº 2, artigo 4, Rio de Janeiro, Jun. 2011.

WILSON, D.C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.12, n.4, p.11-44, out./dez. 2004.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. Vol. 44, n. 4, Out/Dez, 2004.

_____. “Completing the practice turn in strategy research”. **Organization Studies**, London, UK, v.27, n.5, p.613-634, May 2006.