

**Convergência entre marketing e sustentabilidade: desafios de uma relação aparentemente antagônica**

**SAMUEL CARVALHO DE BENEDICTO**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

**LUIZ HENRIQUE VIEIRA DA SILVA**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

**CÂNDIDO FERREIRA DA SILVA FILHO**  
PUC CAMPINAS

**CIBELE ROBERTA SUGAHARA**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

# CONVERGÊNCIA ENTRE MARKETING E SUSTENTABILIDADE: DESAFIOS DE UMA RELAÇÃO APARENTEMENTE ANTAGÔNICA

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a publicação da definição de desenvolvimento sustentável pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (*World Commission on Environment and Development, WCED*), no final da década de 1980, como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades” (ONU, 1987), sua implementação é reconhecida como um desafio colossal, ainda que seja absolutamente necessária. Por conseguinte, alcançar esta utopia no mundo corporativo seria tarefa igualmente complexa e, ao mesmo tempo, imprescindível.

Apesar de Elkington (2012, p. 70), idealizador do modelo *Triple Bottom Line*, ou “Tripé da Sustentabilidade”, ou ainda, “3 Ps da Sustentabilidade”, afirmar que “o setor de negócios, representado por algumas empresas, está na vanguarda da sustentabilidade”, a resistência encontrada até hoje para a adoção de atitudes responsáveis, do ponto de vista socioambiental, ainda constitui um entrave para a sustentabilidade nas organizações.

A tarefa, também, é hermética para os profissionais de marketing, pois, além de compreenderem os efeitos de suas ações e investirem nas práticas empresariais com vistas às questões ambientais e sociais – abrangendo a finitude dos recursos naturais e os impactos gerados de acordo com os níveis de consumo que suas ações de certo modo corroboram – faz-se necessário que estes reavaliem suas carteiras de produtos e serviços, assim como a forma com que os mesmos são criados, produzidos e comercializados (KOTLER, 2011), reexaminando, assim, os impactos sociais e ambientais das estratégias de marketing.

Neste sentido, se a sustentabilidade pode atrair hipócritas e fomentar desilusões (ROBINSON, 2004), as práticas de *greenwashing* têm o intuito de alavancar suas vendas por meio de ações sustentáveis duvidosas, com apelos ecológicos enganosos e informações ocultas ou irrelevantes visando exclusivamente o lucro das empresas, custe o que custar. Não obstante, é questionável o que motivaria o profissional do marketing a investir nesta prática quando seu concorrente direto não o faz. Contesta-se, ainda, quais seriam suas vantagens diante desse contexto.

A ideia de “*win-win*”, ou “ganha-ganha”, prescreve que um melhor desempenho socioambiental conduz a melhores resultados no mercado. Dessa forma, um produto que obtenha melhor performance, sob os pontos de vista ambiental e social, pode representar uma diferenciação de sucesso no mercado. A sustentabilidade corporativa também pode culminar em reduções de custos e inovações de design, que resultam do processo de tentar diminuir o uso de material, energia, poluição e desperdícios associados a um produto ou serviço, sendo considerada, então, uma vantagem competitiva em diversos aspectos (BRITO; BERARDI, 2010).

Além do cuidado com o planeta e com a vida, a identificação dos consumidores com a marca e o incremento da reputação corporativa são alguns resultados positivos que as empresas podem conseguir ao promoverem e publicarem suas ações de responsabilidade social (PARK; MACINNIS; PRIESTER; EISINGERICH; IACOBUCCI, 2010; KAMIYA; HERNANDEZ; XAVIER; RAMOS, 2018).

Em contrapartida, muitas pessoas se sentem impotentes diante das corporações que demonstram descaso com o meio ambiente e comunidades locais, ou com relação àquelas que são desmascaradas em práticas meramente superficiais de sustentabilidade. Essa negligência com a sociedade e com o ecossistema desperta um movimento que pode comprometer as

vendas dos produtos provenientes dessas empresas, visto que os consumidores buscam marcas responsáveis, que empreguem valor no mundo. Além disso, a atuação corporativa irresponsável pode agravar a situação ambiental em regiões poluídas, as desigualdades sociais em países em desenvolvimento e comprometer a inovação e a geração de empregos.

Então, salienta-se que há uma contraposição entre o marketing que visa exclusivamente o lucro e o chamado “marketing do bem”, que visa fazer do mundo um lugar melhor (GOBÉ, 2002), aliado a práticas responsáveis e efetivamente impactantes.

Dessa forma, salienta-se que os profissionais que não enxergarem as vantagens competitivas existentes no marketing sustentável podem colocar em risco sua organização, bem como a manutenção das condições necessárias para a vida e o desenvolvimento sustentável. Assim, torna-se necessário analisar a convergência da sustentabilidade com a finalidade de engajar, clientes, fornecedores e colaboradores, agindo como fator relevante durante o processo de escolha entre um produto sustentável e um produto não sustentável.

O presente trabalho foi estruturado em quatro etapas, além deste capítulo introdutório: na primeira etapa, destacamos o problema de pesquisa e o objetivo, bem como a metodologia utilizada para atingir o que foi proposto; na segunda etapa, analisamos os aspectos ligados à relação entre marketing e sustentabilidade, por meio de uma fundamentação teórica que lançou luz às principais concepções de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial, evidenciando a atuação do marketing na promoção da sustentabilidade nas organizações; na terceira etapa, discutimos os principais motivos que levam as empresas a competirem com base na sustentabilidade; finalmente, na quarta etapa, abordamos a convergência da sustentabilidade no marketing e as mudanças esperadas no processo de coadunação entre ambos.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Estudos apontam que até mesmo as grandes organizações ainda não direcionam seus planejamentos ao marketing sustentável. Considerável parte das empresas ostenta uma preocupação com sua imagem, em posicionar-se no mercado no seletorol das organizações ambientalmente corretas; entretanto, apenas uma minoria apresenta ações estratégicas e de gestão efetivamente voltadas à sustentabilidade (LOPES; PACAGNAN, 2014).

A renomada *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) afirma que a única esperança para a sustentabilidade é mudar as formas de consumo e, para isso, deve-se inovar (MARIADOSS; TANSUHAI; MOURI, 2011). Ao tratar dessa importante temática, Kotler (2011) corrobora com reflexões que convergem a este pensamento, sendo destacadas as seguintes como problema de pesquisa deste estudo: Que fatores levam as empresas a competir com base na sustentabilidade? Que mudanças são necessárias na prática de marketing para adequar-se aos pressupostos da sustentabilidade?

O desafio da sustentabilidade acarreta uma influência sobre as atuais práticas de marketing, havendo uma necessidade premente de uma profunda mudança no paradigma de marketing e uma necessidade igualmente importante de pesquisas acadêmicas que examinem o papel do marketing no desenvolvimento sustentável (KOTLER, 2011).

Partindo das considerações expostas anteriormente, este estudo tem como objetivo geral investigar e contribuir para uma melhor compreensão quanto à relevância do marketing sustentável no contexto organizacional, a fim de incrementar a compreensão acadêmica acerca deste assunto e fomentar novas estratégias empresariais que trabalhem para melhorar o mundo, sob a ótica socioambiental. Para isso, colocam-se como objetivos específicos desta pesquisa, estudar: (i) o aparente antagonismo presente entre o desenvolvimento sustentável e

marketing; (ii) os efeitos e a influência do marketing sustentável nas empresas e (iii) as mudanças necessárias na prática de marketing em busca da sustentabilidade.

Para abordar os problemas e atingir os objetivos expostos, fez-se uso de uma pesquisa qualitativa. Segundo Gil (2008) este tipo de abordagem procura encontrar uma explicação sistemática de fatos que ocorrem no contexto social. Quanto à tipificação da pesquisa, a mesma se enquadra como bibliográfica, que, de acordo com Gil (2008), é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Sendo assim, a partir do estudo da literatura foram realizadas as análises e reflexões a respeito do marketing sustentável.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Conforme exposto anteriormente, desenvolvimento sustentável é uma prática que visa à preservação ou o equilíbrio no uso de recursos naturais, a tal ponto que os mesmos consigam atender as necessidades da geração presente sem que sejam afetadas as necessidades das gerações futuras (ONU, 1987). Este termo ganhou notoriedade mundial após a publicação do Relatório Nosso Futuro Comum (ou Relatório Brundtland), em 1987, ainda que o termo “ecodesenvolvimento” vigorasse desde meados dos anos 1970 (ROMEIRO, 2012, p. 70).

Contudo, esta expressão não encontra um único conceito na literatura. Para Sen (2010), por exemplo, o desenvolvimento sustentável está atrelado à geração de liberdades substantivas interligadas: liberdades políticas; facilidades econômicas; oportunidades sociais; garantias de transparência e segurança protetora. Com isso, o renomado economista indiano extrapola a noção de que este seja expresso unicamente pela satisfação de necessidades, como comida e energia.

É por isso que, diante da profusão de conceitos atribuídos ao tema, Daly (1996) afirma que sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são termos de que todos gostam, mas que, ao mesmo tempo, muitos não conhecem exatamente seus exatos sentidos. Mesmo assim, admite-se que o sentido orbita as dimensões do tripé de Elkington (2012), referenciado no primeiro capítulo.

Ao tratar sobre desenvolvimento sustentável, Robinson (2004) destaca um dos problemas clássicos na matemática grega que foi de grande influência no desenvolvimento da geometria: como construir geometricamente um quadrado igual em área a um dado círculo? Este problema, a “quadratura do círculo”, era bastante famoso na Grécia antiga. Aristóфанes dedicou uma anedota a ele no final do Século V a.C., da qual, aparentemente o termo popular “círculo-quadrado” foi derivado, significando aquele que tenta o impossível. Desde então o universo da matemática passou a ser inundado por inúmeras tentativas buscando resolver este problema.

A fim de elaborar uma analogia com este problema no campo da matemática, o autor questiona se esta mesma dificuldade também não estaria presente no termo “desenvolvimento sustentável”, algo que é visto por alguns como sendo fundamentalmente uma contradição em termos: por um lado, entre os imperativos impostos de crescimento e desenvolvimento e, por outro lado, a sustentabilidade ecológica, social e econômica. Em outras palavras, pode-se dizer que esses críticos acreditam que tentar atingir o desenvolvimento sustentável equivale à tentativa de “quadrar o círculo”, ou seja, atingir o inatingível.

Há, ainda, teorias de que os problemas fundamentais da insustentabilidade são tecnológicos e econômicos e que melhorias relativas ao bem-estar humano e condições ambientais são possíveis por meio do aprimoramento de eficiência e de mudanças

tecnológicas. Entretanto, existe a visão de que o desenvolvimento sustentável é contraditório e é um “falso verniz” da sustentabilidade em um caminho profundamente insustentável para o crescimento, e impactos ambientais e sociais indesejáveis que só podem ser evitados através de mudanças e de valor fundamental no nível individual. Essas concepções são baseadas em questões morais, políticas e epistemológicas (ROBINSON, 2004).

O autor supracitado ainda destaca o conflito existente entre os “preservacionistas”, aqueles que favorecem a preservação de áreas naturais (algo que, de certa forma, é percebido como uma posição “não desenvolvida”, sendo comumente expressa em termos românticos ou espirituais possuindo suas raízes intelectuais no transcendentalismo americano e no romantismo europeu) e os “conservacionistas”, que apesar de favorecerem a proteção ambiental, viam essa proteção como essencialmente uma forma de interesse próprio, visando à conservação de terras e recursos para uso humano posterior. Essa posição tinha basicamente uma filosofia utilitarista e social que objetivava o bem maior, promovendo acessos às incríveis tecnologias da atualidade (ROBINSON, 2004).

Ambas as posições possuem benefícios, tanto nos efeitos positivos que a tecnologia apresenta quanto em um estilo de vida voltado à natureza. Dessa forma, o problema reside no excesso. Enquanto que adotar uma postura extremista no “preservacionismo” implica em um estilo de vida com menos conforto, segurança, informações e diversidade cultural, no “conservadorismo” os interesses próprios e ilimitados refletem em tecnologias ameaçadoras, mudanças nos valores pessoais e no consumismo avaro, colocando em risco os recursos naturais do planeta. Neste contexto, o bom senso aponta a necessidade da sinergia entre ambas as concepções, visando o equilíbrio no uso de recursos terrestres.

Considerando, ainda, a hipótese de que se desenvolver ao mesmo passo que se é sustentável consiste em um antagonismo, não seria ainda mais perversa a convergência do marketing na sustentabilidade? Trata-se de uma suposição plausível de que o marketing e a sustentabilidade estão alinhados para uma colisão, pois o marketing trata-se de vender mais, enquanto a sustentabilidade defende uma racionalidade – e conseqüente redução – do consumo.

Robinson (2004) afirma que o desenvolvimento sustentável atrairia hipócritas e provavelmente fomentaria desilusões. Considerando as práticas de *greenwashing*, ação de marketing que visa empregar-se de um apelo ecológico de forma inapropriada (OTTMAN, 2011), é possível afirmar que o autor foi assertivo em sua colocação.

O termo anglicista, traduzido como “lavagem verde” ou “maquiagem ecológica”, é uma prática frequentemente utilizada por muitas empresas (GUYADER; OTTOSSON; WITELL, 2017) que, para promoverem seus produtos e marcas, fazem uso de apelos ecológicos enganosos com informações ocultas ou irrelevantes, no intuito de serem mais ecológicas do que realmente são, enquanto que, na realidade, os efeitos se mostram mais cosméticos do que reais (TENG, 2017).

Para Boff (2015), trata-se de uma etiqueta que se procura colar nos produtos e nos processos de sua confecção para agregar-lhes valor, ou seja, remete à lógica e, sobretudo, à sociedade de mercado. Com isso, gera-se força, sinceridade e honestidade aos consumidores em razão de seu exterior verde (LABRECQUE; MILNE, 2012), atingindo os compradores ambientalmente interessados.

Todavia, este fenômeno acarreta inúmeros efeitos negativos (BLOME; FOERSTLB; SCHLEPER, 2017), com destaque aos consumidores que se sentem céticos quanto às reivindicações verdes, gerando a “fadiga verde” (GUYADER; OTTOSSON; WITELL, 2017). Neste sentido, Blome, Foerstlb e Schleper (2017) citam diversos estudiosos a fim de comprovar os efeitos nocivos dessa prática, que são: (1) a credibilidade reduzida de

mecanismos e iniciativas sustentáveis, (2) maior probabilidade de detecção de não conformidade por organizações não governamentais ou consumidores e (3) perda de confiança de consumidores, investidores, organizações não governamentais e/ou funcionários da empresa.

O cenário mais crítico das práticas de *greenwashing* é que empresas que atuam de forma ética são confundidas com as empresas que condescendem desta ação, pois o consumidor muitas vezes sente dificuldade para discernir entre um produto que corresponde aos quesitos ambientalmente corretos e outro que não se enquadra nos padrões, em razão de informações ocultas ou duvidosas, causando confusão na interpretação de quem o consome (CHEN; CHANG, 2013; GUYADER; OTTOSSON; WITELL, 2017).

Dessa forma, salienta-se que não somente os consumidores têm papel no constrangimento de empresas que se negam a adotar uma postura sustentável ou que se projetam no mercado como organizações “eco-friendly”, mas que não atuam efetivamente na defesa de causas sociais ou ambientais. O Estado, através das políticas públicas e da legislação, desponta como um imprescindível ator na fiscalização, punição e orientação do setor privado nesse sentido, conduzindo a atuação empresarial a adotar medidas que mitiguem seus impactos na sociedade e no ecossistema.

Em contrapartida, destaca-se que Cavalcanti (2010) estabelece uma diferenciação entre crescimento e desenvolvimento: o desenvolvimento automaticamente será sustentável, pois, se não o for, logo não será desenvolvimento, mas sim, crescimento. O antagonismo proposto por Robinson (2004) e exposto anteriormente pode ser, então, refutado, uma vez que a atividade empresarial típica do período industrial, voltada exclusivamente ao lucro, seguindo a lógica de mercado e desconsiderando o meio ambiente e a sociedade como fatores importantes nos modelos econômicos, não consistiria em uma prática própria do desenvolvimento. Dessa forma, torna-se possível conciliar este conceito ao marketing orientado para os valores presentes no desenvolvimento sustentável.

Ainda que, para algumas organizações, a sustentabilidade seja secundária, podendo ser utilizada estrategicamente para que a empresa apenas impulsione suas vendas ou melhore sua imagem perante o mercado, organizações efetivamente investem em uma cultura sustentável e socialmente responsável, motivadas pelo real comprometimento com as pautas sociais e ambientais, indo além da simples publicidade, puramente superficial (ABRAMOVAY, 2012).

Destaca-se, também, que em 2015 a sociedade ganhou um importante instrumento para formulação e implementação de políticas e práticas sustentáveis: os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Neste conjunto de metas globais para o desenvolvimento sustentável, que compõem a Agenda 2030 e atualizaram os Objetivos do Milênio, o termo “empresa” aparece diversas vezes, evidenciando que os ODS são, também, uma atribuição do mundo corporativo. Não à toa, diversas organizações orientam suas ações com base nesta ferramenta.

Espera-se, então, que o desenvolvimento sustentável possua uma solução sinérgica entre todas as vertentes que compõem a sustentabilidade. Mesmo admitindo a relação antagônica, à primeira vista, entre marketing e o desenvolvimento sustentável (ROBINSON, 2004), estudos apontam que essa conexão é necessária do ponto de vista ambiental e relevante no ponto de vista das vantagens competitivas (MARIADOSS; TANSUHAJ; MOURI, 2011; LIM, 2016).

A seguir, serão descritos os fatores que motivam as organizações do setor privado a competirem tendo como base a sustentabilidade.

### 3.1 Fatores que motivam as empresas a competirem com base na sustentabilidade

O primeiro fator refere-se às “pressões” impostas pelo nosso próprio planeta, como reflexo do crescimento populacional aliado ao consumo excessivo e até mesmo ao surgimento dos “consumidores/compradores verdes”. Por sua vez, o segundo diz respeito às vantagens competitivas que as empresas obtêm por meio das práticas sustentáveis. Ambos serão pormenorizados nos próximos subtítulos.

#### 3.1.1 Pressões impostas

O ecossistema está sobrecarregado em razão de um rápido e acentuado crescimento populacional mundial com padrões de consumo associados à riqueza global (BARBAULT, 2011), emergindo uma cultura consumista entre diferentes grupos de rendimento (BARBAULT, 2011; MARIADOSS; TANSUHAJ; MOURI, 2011). Essa degradação excessiva ao meio ambiente despertou a atenção de ambientalistas, pesquisadores e autoridades de todo o planeta (DE BENEDICTO, 2015).

Na Tabela 1 é possível acompanhar a evolução do consumo de recursos naturais da Terra, com destaque para o período posterior à revolução industrial.

**Tabela 1:** Demanda humana global.

Ano	1961	1975	1980	2005	2011
<b>Demanda humana global</b>	63%	97%	100.6%	145.0%	170.0%
<b>Equivalência</b>	1 planeta	≅ 1 planeta	> 1 planeta	≅ 1,5 planeta	≅ 2 planetas

**Fonte:** Adaptado de Barbault (2011, p. 418).

Estima-se que, em 2030, seguindo este compasso, precisaríamos de aproximadamente três planetas para suprir a demanda humana global. Para que seja possível compreender a impossibilidade da igualdade mundial nas circunstâncias de consumo atual, de acordo com biólogos e cosmólogos, se hipoteticamente universalizássemos o ritmo de consumo atual para os mesmos padrões de países ricos como a União Europeia, Estados Unidos e Japão, seriam necessários cinco planetas (BARBAULT; 2011).

Em 2019, por exemplo, o chamado Overshoot Day (ou Dia de Sobrecarga da Terra) foi previsto para 29 de julho, registro mais prematuro desde a década de 1970 (REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL, 2019), evidenciando a urgência desta pauta.

Como consequência do cenário acima exposto, a Terra enfrenta diversos problemas ambientais, entre eles: uma mudança possivelmente irreversível na composição da atmosfera e, conseqüentemente, do clima; a destruição do escudo protetivo contra os raios ultravioletas representados pela camada de ozônio; a degradação do solo e ampliação da desertificação; o aumento da poluição do ar e da água dos rios e mares; a redução das águas de nascentes e a falência progressiva dos recursos físicos e naturais, a partir de óleo de cobre, madeira e assim por diante.

São vastas as relações dos efeitos negativos que tais problemas podem proporcionar para o planeta, a sociedade e a economia, tais como: a estratificação social, a instabilidade política, a deterioração progressiva da qualidade de vida, as doenças, a exploração do trabalho, a fome, os fenômenos climáticos, as emigrações populacionais inteiras, as disputas por recursos, as altas de preços dos alimentos (*commodities*), entre outros (BOFF, 2015).

Diante das inúmeras pressões mundiais que os governos e as empresas começaram a enfrentar, em razão das degradações da natureza e os riscos procedentes dessas ações, muitos grupos passaram a promover diligências para atribuir sustentabilidade ao desenvolvimento (AMRAN; OOI; MYDIN; DEVI, 2015; BOFF, 2015; CRONIN; SMITH; GLEIM; RAMIREZ; MARTINEZ, 2011). Em consonância com esses autores, Chang *et al.* (2012, p. 621) afirmam que:

Devido ao surgimento de vários mega-desenvolvimentos, como o aumento das preocupações sociais sobre a deterioração ecológica e o aperfeiçoamento ambiental do controle ambiental das empresas sobre as atividades comerciais, as organizações hoje estão sob crescente pressão para atuar de maneira ambientalmente orientada.

Além do âmbito empresarial, a preocupação ambiental também permeia nossa sociedade. Neste sentido, surgem os chamados cidadãos-consumidores (KRAMER, 2007), ambientalmente conscientes, os quais possuem um papel importante no sentido de impor novas diretrizes ecológicas para as empresas. Os consumidores demonstram sensibilidade aos problemas ambientais, como a poluição ambiental e o aquecimento global, e por este motivo começaram a considerar se os produtos que adquirem são amigáveis para o meio ambiente, não se prendendo exclusivamente a preço ou qualidade dos produtos (BOZTEPE, 2012).

Com os problemas ambientais ganhando importância para as pessoas, as empresas enfrentam uma crescente pressão para alterarem a produção de bens ou serviços e, portanto, suas estratégias de marketing. Sendo assim, houve um incremento na fabricação de produtos ecológicos, com o intuito de atender o conceito do “Marketing Verde” (BOZTEPE, 2012).

Além disso, os novos consumidores procuram saber como a empresa arca com suas responsabilidades socioambientais. Os compradores, atualmente, trazem novas preocupações, dúvidas e medos, fazendo-os questionar se possuem estabilidade de seus empregos; se a economia será o suficiente para a aposentadoria; se o tráfego rodoviário ficará muito pior; se o ar ficará mais poluído ou se os produtos serão produzidos de forma ambientalmente limpa (KOTLER, 2011).

Kotler (2011, p. 133) ainda afirma que um progressivo número de pessoas dará preferência por compras advindas de empresas que dão destaque para a responsabilidade socioambiental, portanto, que têm esta característica adicionada aos seus perfis. De acordo com o autor:

O boca a boca está se tornando uma força crescente na definição de decisões do consumidor. Os consumidores podem estar enviando e-mail, ‘blogando’ e tuitando para seus amigos e conhecidos coisas boas ou coisas ruins sobre a com a empresa. As empresas estão cada vez mais nadando em um aquário altamente transparente.

### **3.1.2 Vantagens competitivas**

As capacidades são competências distintas que são difíceis de plagiar e, por vezes, abstrusas de serem substituídas pela concorrência, tornando-se positivamente avaliadas no mercado por gerar inovações e, portanto, vantagem competitiva para a empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011). A vantagem competitiva nasce essencialmente do valor que uma empresa consegue gerar para seus compradores e que transpõe o custo de fabricação pela empresa (ITO; HAYASHI JUNIOR; GIMENEZ; FENSTERSEIFER, 2012).

Ainda de acordo com Ito, Hayashi Junior, Gimenez e Fensterseifer (2012, p. 291) ao trabalhar com conceitos de valor,

como valor de uso, valor de troca, criação de valor, valor capturado, valor percebido e uso do valor, pode-se demonstrar que a formação e a sustentação de vantagem competitiva estão além do olhar predominantemente econômico.



A sustentabilidade ambiental tem sido frequentemente reivindicada como um ambiente para proporcionar uma vantagem competitiva estimulando eficiência, atraindo clientes e obtendo negócios (WALSH; DODDS, 2017). Além da sustentabilidade econômica, a necessidade de sustentabilidade ambiental e social é cada vez mais reconhecida. Por esta razão, as firmas estão tentando cultivá-la no conjunto de modelos de negócios existentes e explorando inovações de modelos comerciais.

Acredita-se, então, que a sustentabilidade econômica está se tornando cada vez mais essencial para o sucesso em longo prazo das empresas. As empresas que não repensarem seus modelos de negócios voltados à sustentabilidade, limitarão a capacidade de longo prazo para criar vantagem competitiva (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

Neste tópico, serão demonstrados alguns exemplos de inovações no âmbito da sustentabilidade que geram vantagens competitivas para as empresas em alguns setores da economia. Tratando do tema inovação e sustentabilidade, Adams et al. (2012), afirmam que a capacidade de inovar no domínio da sustentabilidade representa uma capacidade comercial necessária, seja relacionada a pequenas etapas incrementais ou a inovações radicais e separativas.

Neste sentido, Lopes e Pacagman (2014, p. 117), apontam para uma mudança significativa na conduta das indústrias referente à busca de métodos mais sustentáveis. A partir dos dados obtidos, os autores concluíram que nas empresas que mantêm projetos de responsabilidade social corporativa, observa-se maior utilização da imagem ambiental para fins de marketing. Ainda, na maioria delas notou-se uma boa utilização dessa prática, considerando que as organizações que cultivam esses projetos podem, de fato, comunicar tais diferenciais, como também defendido por Baraibar-Diez e Sotorrio (2018).

Quanto à imagem e reputação das empresas, faz-se importante mencionar o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), um indicador global de desempenho financeiro que surgiu nos Estados Unidos, em 1999. Após sua criação, ao menos 12 índices surgiram ao redor do mundo em apenas 10 anos, tais como: FTSE4Good Global Index (Inglaterra, em 2001); Corporate Sustainability Index, ou ISE (Brasil, em 2005); e SRI-KEHATI Index (Indonésia, em 2009) (CRISTÓFALO; AKAKI; ABE; MORANO; MIRAGLIA, 2016).

Para o caso brasileiro, mais do que representar um indicador de retorno financeiro, o ISE foi instituído com a finalidade de tornar-se um agente de mudanças nas práticas empresariais. Cristófalo, Akaki, Abe, Morano e Miraglia (2016, p. 290), defendem que

o índice deveria se tornar um indutor de sustentabilidade entre empresas, constituir-se numa ferramenta de gestão, estabelecer-se como um benchmark, uma referência confiável e um painel de tendências de gestão sustentável.

Sariannidis, Giannarakis, Partalidou e Evangelos (2017) investigam se os retornos das ações DJSI afetam o sentimento do consumidor estadunidense. Na pesquisa, as empresas socialmente responsáveis são incorporadas na amostra, a fim de capturar a especificação de investidores socialmente responsáveis. Com isso, os autores afirmam que, em geral, há uma tendência de que os movimentos de retorno de ações socialmente responsáveis influenciem na confiança dos consumidores. Deste modo, torna-se evidente a importância no comportamento do consumidor ambientalmente consciente como um elemento não apenas de impacto no “consumo verde”, mas igualmente importante na conduta dos acionistas.

Nos mercados ligados à construção civil, os preços *premium* estimulam os desenvolvedores a aplicarem tecnologia ou materiais de construção ecológica para se diferenciarem da concorrência e potencializarem a competitividade. Os consumidores, reconhecendo os benefícios, estão dispostos a pagarem mais para viverem em edifícios verdes (JUAN; HSU; XIE, 2017).

Juan, Hsu e Xie (2017, p. 2) afirmam, com base em estudos, que o aluguel de edifícios de escritórios com certificação de construção ecológica foi 8% maior que o de edifícios comuns, e que apartamentos verdes residenciais em Tóquio possuíam preços *premiums* de 10,3%, além de uma variação de preço de 1% a 8% nos valores de edifícios com certificação LEED, de acordo com os níveis de certificação verde.

No artigo escrito por De Benedicto, De Benedicto e Silva (2019), os autores abordam práticas de sustentabilidade estratégica nas organizações por meio de tecnologias com conceito de química verde, ecotecnologia e ecoeficiência. Para exemplificar este conceito, foi desenvolvida uma tecnologia ecológica para extração de cromo e colágeno do couro, tornando-se uma solução ambientalmente mais correta para a cadeia produtiva couro-calçadista, algo que pode ser replicado, também, em outros mercados e cadeias produtivas, adaptando a técnica de acordo com as peculiaridades de cada aplicação.

A adoção desta prática teve como resultado (i) um menor impacto ambiental, tais como “redução de consumo de água, energia elétrica e materiais em seus processos produtivos” e (ii) redução nos custos em suas atividades operacionais, tais como “adequação dos negócios da empresa à Política Nacional de Resíduos Sólidos, por meio da diminuição do consumo de insumos e matérias-primas, tratamento adequado dos resíduos e criação de projetos de reciclagem e reaproveitamento de materiais” (DE BENEDICTO; DE BENEDICTO; SILVA, 2019)”. Ao optar pela técnica supracitada, a organização gerou um impacto positivo sobre o meio ambiente e obteve significativa redução de custos em suas atividades operacionais.

Com base nos casos expostos acima, é possível verificar, na Tabela 2, que as empresas que apostam em práticas sustentáveis podem, como reflexo de tal ação: (i) melhorar/preservar sua imagem corporativa; (ii) melhorar/preservar sua reputação corporativa; (iii) aumentar sua performance financeira; (iv) trabalhar com preços *premium* oriundos das novas demandas; (v) gerar um processo eficiente, reduzindo os custos operacionais; (vi) obter *savings* e (vii) redução no impacto ambiental.

**Tabela 2:** Resumo - Vantagens Competitivas

Sector	Característica Sustentável	Vantagem Competitiva	Resumo
Indústria	Práticas ambientais e Responsabilidade Corporativa	Imagem e reputação das empresas	Pesquisa demonstra que indústrias adotam procedimentos associados à gestão ambiental e responsabilidade social
Ações	Dow Jones Sustainability Index	Imagem e reputação das empresas; Performance financeira	Referência confiável quanto às tendências de gestão sustentável
Construção	Edifícios Sustentáveis	Nova demanda por preços <i>premium</i>	Clientes que preferem viver em "edifícios verdes"
Couro Calçadista	Ecotecnologia e Ecoeficiência	Redução de impacto ambiental e nos custos operacionais	Tecnologia ecológica para extração de cromo e colágeno do couro no mercado calçadista

**Fonte:** Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Nos exemplos elencados anteriormente, é perceptível que o desenvolvimento de produtos e processos de manufatura amigáveis ao meio ambiente fornece uma oportunidade para realizar o que é correto, sob o ponto de vista socioambiental, tendo como consequência, melhorar a imagem corporativa e da marca, economizar custos e abrir novos mercados para produtos. Todos são esforços com o intuito de satisfazer as necessidades dos consumidores a

fim de manter uma alta qualidade (OTTMAN, 1994), além de rumarem pelo desenvolvimento sustentável.

#### 4. DISCUSSÃO

Desde os tempos do escambo até a globalização, a finalidade da troca permanece a mesma, tanto no provento das necessidades baseadas em valores e culturas, quanto na definição de critérios de consumo e produção. Com o passar do tempo, essa perspectiva tornou-se mais humana, com o surgimento de outras filosofias, tais como comportamento organizacional, ética nos negócios, ênfase nos recursos humanos e marketing societal (PEATTIE; CHARTER, 2002).

A *American Marketing Association* (AMA) define o marketing como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, oferecer e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo. Sobre esta definição de marketing e suas mudanças, Kotler (2010, p. 18) afirma que ao acrescentarem o elemento “sociedade”, há um reconhecimento de que o marketing tem impactos em grande escala “que vão além do que acontece nas negociações privadas entre indivíduos e empresas”. Isso demonstra, também, que o marketing está pronto para abordar as implicações culturais da globalização (KOTLER, 2010).

O marketing sustentável abrolha como uma ferramenta estratégica que visa atender o consumo da sociedade com o mínimo impacto ambiental, gerando produtos amigáveis ao meio ambiente a fim de atender a uma demanda crescente de clientes ambientalmente conscientes (LOPES e PACAGNAN, 2014). Estudiosos afirmam que o tema da sustentabilidade ambiental atraiu particularmente o aumento da atenção da pesquisa de especialistas em marketing, destacando inclusive os desafios prementes que a sustentabilidade ambiental representa para acadêmicos e profissionais de marketing (MARIADOSS; TANSUHAJ; MOURI, 2011).

As empresas precisam realizar mudanças profundas em suas pesquisas a fim de que suas diversas áreas convirjam à sustentabilidade (KOTLER, 2011). Sobre o tema, Kotler (2011, p.132) afirma que os comerciantes agiram com a premissa de um fornecimento infinito de recursos, na ilusão de que “a produção, distribuição e consumo não aumentassem a poluição, a falta de água e outros custos” e como se não devessem, ao menos, suportar esses custos. De acordo com o autor, uma vez que reconhecemos as limitações do nosso planeta, de seus recursos e os custos com as externalidades, então, o marketing necessita reinventar suas práticas para ser ambientalmente responsável.

A compreensão quanto ao ponto de partida para a responsabilidade ambiental é simples: se todos reconhecessem que os ecossistemas e recursos naturais são finitos, as tomadas de decisões pautadas no âmbito econômico poderiam ser orientadas de tal forma a priorizar o marketing sustentável, com enfoque em produtos ambientalmente amigáveis. Neste sentido, o relacionamento entre as preocupações comerciais tem se tornando menos adversa com a visão da sustentabilidade ambiental, demonstrando que as prioridades ambientais são capazes de alterar o senso empresarial. (SHARMA *et al.*, 2008).

Kotler (2011, p. 133) revela que “as empresas precisam apresentar novos e mais amplos critérios a fim de direcionar seus novos programas de desenvolvimento de produto, investir mais em reutilização e reciclagem e convencer todas as partes interessadas - funcionários, canais, fornecedores e investidores – a aceitar muitas mudanças difíceis”.

Entretanto, essas difíceis mudanças podem refletir em resultados positivos. De acordo com a pesquisa realizada por Mariadoss, Tansuhaj e Mouri (2011, p. 1315), “em empresas

que adotaram o marketing sustentável, estratégias de inovação técnica e não técnica podem persuadir a um comportamento de consumo sustentável melhorado”. Os autores demonstram, ainda, que “há uma ampla evidência empírica para a afirmação de que os produtos ecológicos são rentáveis através da redução de custos e vantagem do primeiro movimento”.

Para Kotler (2011), a maior pressão na mudança das práticas de marketing encontra-se nos próprios consumidores, os quais são os principais agentes de mudança. A Tabela 3 exemplifica sua afirmação nas mudanças evolutivas do marketing.

**Tabela 3:** Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produtos	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

**Fonte:** Kotler (2010, p. 6).

Os consumidores evoluíram, historicamente, dos critérios funcionais (Marketing 1.0), para critérios emocionais (Marketing 2.0). No entanto, os consumidores atuais estão adicionando uma terceira dimensão, no intuito de descobrir como as empresas atendem suas responsabilidades sociais (Marketing 3.0), demonstrando novas preocupações da atualidade (KOTLER, 2011), inclusive no que diz respeito às questões ambientais.

Além das mudanças em curso no marketing, Kotler (2011, p. 133) aponta algumas práticas que o marketing necessita mudar acerca de seus quatro Ps (Produto, Preço, Ponto, Promoção), a fim de incorporar a sustentabilidade às suas operações, como na escolha dos materiais de seus produtos e na logística para distribuí-los, ou na economia de recursos naturais na fabricação, bem como na descentralização da produção, para incrementar o desenvolvimento local, reduzir custos de deslocamento de matéria-prima e mercadorias e, com isso, diminuir a pegada de carbono, por exemplo.

A partir destas mudanças, o marketing é conduzido a uma atuação mais amigável com o meio ambiente, levando-o ao conceito de Marketing 3.0, composto pela participação e colaboração, a criatividade e a espiritualidade do ser humano, tendo como termo chave a sustentabilidade, a fim de agir de forma inteligente e de maneira a não prejudicar o meio ambiente (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

## 5. CONCLUSÃO

Percebe-se que, em razão das depleções exageradas do ser humano na busca dos recursos ambientais, o planeta respondeu a essas ações de tal modo que chamou atenção dos ambientalistas e autoridades. Com a pressão sobre o planeta aumentando e o incremento nas redes de informação e comunicação, estudiosos apontaram um processo evolutivo na geração de consumidores com valores mais conectados às relações ambientais e sociais, tornando-se, portanto, mais ativos nas exigências acerca da sustentabilidade.

Foi possível verificar que as empresas que adotam as práticas ambientais, além de obterem vantagens competitivas em seus produtos e processos, costumam expor suas práticas com a finalidade de promover sua imagem e reputação. Essa prática, mesmo não se concretizando em um produto final, possui atributos do marketing sustentável, uma vez que tais empresas “vendem” suas práticas a todos seus *stakeholders*.

O marketing, em sua nova evolução, apresenta valores que, durante seu processo de vendas, visa atender seus consumidores com perspectivas mais sustentáveis, com práticas ambientalmente corretas e com melhor engajamento social. Dessa forma, mesmo considerando a relação antagônica à primeira vista entre marketing e sustentabilidade, ou desenvolvimento sustentável, acredita-se que essa conexão trará benefícios à sociedade, tendo em vista sua relação mais sinérgica com o novo consumidor e a necessidade de trabalhar para que a ação antrópica não prejudique a vida na Terra.

Aparentemente, não há uma solução tão clara sobre quem deve assumir a liderança no caminho da sustentabilidade, no entanto, com base neste estudo, acredita-se que se o consumidor estiver mais engajado na conservação ambiental, haverá mais estímulos para que esta transformação suceda pela aproximação entre consumidores e fabricantes. Tal engajamento apartaria empresas mal intencionadas que adotam a prática de *greenwashing*, ao mesmo tempo em que atrairia as empresas bem intencionadas ao incentivo do marketing sustentável.

Ainda assim, delegar ao mercado essa importante responsabilidade não seria suficiente, pois a legislação e as políticas públicas devem assumir papel fundamental como barreiras para a exploração empresarial aos recursos naturais, complementando a pressão exercida pelos consumidores.

Verificou-se que as empresas que adotam a sustentabilidade em suas práticas, podem (i) melhorar/preservar sua imagem corporativa, (ii) melhorar/preservar sua reputação corporativa; (iii) aumentar sua performance financeira; (iv) trabalhar com preços *premium* oriundo das novas demandas, (v) gerar um processo eficiente, reduzindo os custos operacionais, (vi) obter *savings* e (vii) redução no impacto ambiental. Do mesmo modo, as empresas que se utilizam do marketing sustentável garantirão perenidade em seus negócios e relacionamento com a nova geração de consumidor que busca nesta relação sinergia com seus interesses e modo de viver.

Com base no presente estudo, conclui-se que é imperiosa a convergência da sustentabilidade no marketing visando um processo de coadunação entre ambos. Se há vertente que desacredita em seus benefícios, sem essa junção, pior seria. Para tanto, instrumentos como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, por exemplo, podem orientar equipes gestoras na criação de um “marketing do bem”.

Como todo processo de aprendizado, acredita-se que o universo acadêmico e corporativo necessita de maturação para que possa melhor compreender as necessidades ocultas desta nova área em ebulição que é o marketing sustentável, a fim de que a compreensão dos limites do planeta e o reconhecimento das graves consequências ambientais, econômicas e sociais provenientes do consumo desenfreado e da utilização irresponsável dos recursos despertem no setor corporativo a opção por uma cultura empresarial saudável do

ponto de vista socioambiental, algo que nos conduzirá à construção de um mundo melhor para todos os seres vivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Muito além da Economia Verde**. São Paulo: Ed. Abril, 2012.

ADAMS, Richard; JEANRENAUD, Sally; BESSANT, John; OVERY, Patrick; DENYER, David. *Innovating for Sustainability. A Systematic Review of the Body of Knowledge. Network for Business Sustainability*: Ontario, 2012. Disponível em: <https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10036/4105>. Acesso em: 15 jun. 2019.

AMRAN, Azlan; OOI, Say Keat; MYDIN, Riduan Toani; DEVI, S. Susela. The impact of business strategies on online sustainability disclosures. **Business Strategy and the Environment** 24(6): 551–564, 2015). Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.1837/full>. Acesso em: 05 abr. 2019.

BARAIBAR-DIEZ, Elisa; SOTORRIO, Ladislao Luna. O efeito mediador da transparência na relação entre responsabilidade social corporativa e reputação corporativa. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 5-21, Mar. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922018000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922018000100005&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 Mai. 2019.

BARBAULT, Robert. **Ecologia Geral**: estrutura e funcionamento da biosfera. Petrópolis: Vozes, 2011.

BARNEY, Jay Barney; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Pearson, 2011.

BLOME, Constantin; FOERSTLB, Kai; SCHLEPER, Martin C. Antecedents of green supplier championing and greenwashing: Anempirical study on leadership and ethical incentives. **Journal of Cleaner Production**, v. 152, p. 339-350, mai. 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/315654797\\_Antecedents\\_of\\_green\\_supplier\\_championing\\_and\\_greenwashing\\_An\\_empirical\\_study\\_on\\_leadership\\_and\\_ethical\\_incentives](https://www.researchgate.net/publication/315654797_Antecedents_of_green_supplier_championing_and_greenwashing_An_empirical_study_on_leadership_and_ethical_incentives). Acesso em: 29 jul. 2019.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: O que é – O que não é**. Petrópolis: Vozes, 2015.

BOZTEPE, Aysel. Green Marketing and Its Impact on Consumer Buying Behavior. **European Journal of Economic and Political Studies**, v. 5, n. 1, p. 5-21, 2012.

BRITO, Renata Peregrino de; BERARDI, Patricia Calicchio. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 155-169, jun. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902010000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000200003&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 27 jul. 2019.

CAVALCANTI, Clóvis. Concepções da economia ecológica: suas relações com a economia dominante e a economia ambiental. **Estudos Avançados**, v. 24 (68), p. 53-67. 2010.

CHEN, Yu-Shan; CHANG, Ching-Hsun. Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. **Journal of Business Ethics**, 114, 489–500, 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1360-0>. Acesso em: 06 abr. 2017.

CRISTÓFALO, Renan Gazarini; AKAKI, Alexis Shinji; ABE, Tatiana Camasmie; MORANO, Rogério Scabim; MIRAGLIA, Simone Georges El Khouri. Sustentabilidade e o mercado financeiro: estudo do desempenho de empresas que compõem o índice de sustentabilidade empresarial (ISE). **REGE – Revista de Gestão**. 23, 286–297, ago/set 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/acer/Downloads/129030-Article%20Text-246355-1-10-20170330.pdf>. Acesso em: 21 jul 2019.

CRONIN JR., J. Joseph; SMITH, Jeffery S.; GLEIM, Mark R.; RAMIREZ, Edward; MARTINEZ, Jennifer Dawn. Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. **Journal of Academic Marketing Science** 39: 158–174, 2011. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-010-0227-0>. Acesso em: 14 abr. 2017.

DALY, Herman. **Beyond growth**. Boston: Beacon Press, 1996.

DE BENEDICTO, Samuel Carvalho; DE BENEDICTO, Élide Pallos; SILVA, Luiz Henrique Vieira da. Inovação e sustentabilidade estratégica nas organizações: química verde, ecotecnologia e ecoeficiência aplicadas à cadeia produtiva de couro, calçados e artefatos. **Anais do XV Fórum Ambiental da Alta Paulista**. Disponível em: <https://www.amigosdanatureza.org.br/eventos/data/inscricoes/4614/form2632171052.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOBÉ, M. **A Emoção das Marcas: conectando marcas às pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GUYADER, Hugo; OTTOSSON, Mikael; WITELL, Lars. You can't buy what you can't see: Retailer practices to increase the green premium. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 34, p. 319-325, 2017.

ITO, Nobuiuki Costa; HAYASHI JUNIOR, Paulo; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 7, - pp. 290-307, mar./abr. 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552012000200008&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552012000200008&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 14 fev. 2019.

JUAN, Yi-Kai; HSU, Yin-Hao; XIE, Xiaoyan. Identifying customer behavioral factors and price premiums of green building purchasing. **Industrial Marketing Management**, v. 64, p. 36-43, jul. 2017. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850117301979>. Acesso em: 13 mai. 2019.

KAMIYA, Annaysa Salvador Muniz; HERNANDEZ, José Mauro da Costa; XAVIER, Agne Karoline S.; RAMOS, Débora Beserra. A importância do apego à marca para o engajamento em causas de Responsabilidade Social Corporativa. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 58, n. 6, p. 564-575, nov. 2018. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902018000600564&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902018000600564&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 15 mai. 2019.

KOTLER, Philip. Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. **The Journal of Marketing**, 75, p. 132–135, jul. 2011. Acesso em: 17 mar. 2019.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Gestão ambiental**: um enfoque no desenvolvimento sustentável. 2004. Disponível em:

[http://www.feb.unesp.br/renofio/producao%20limpa/Van/ArtigosRESPSocial/GestaoAmbienta%20Enfoques\\_sustentavel\[1\].doc](http://www.feb.unesp.br/renofio/producao%20limpa/Van/ArtigosRESPSocial/GestaoAmbienta%20Enfoques_sustentavel[1].doc). Acesso em: 15 mai. 2019.

KRAMER, Mark R. Why Robert Reich Is Wrong About Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**. Set. 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/why-robert-reich-is-wrong-abou>. Acesso em: 01 mai. 2019.

LOPES, Valéria Neder; PACAGNAN, Mário Nei. Marketing verde e práticas socioambientais nas indústrias do Paraná. **Revista de Administração**, São Paulo, v.49, n.1, p.116-128, jan./fev./mar. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n1/a10v49n1>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MARIADOSS, Babu John; TANSUHAJ, Patriya Silpakit; MOURI, Nacef. Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 1305–1318, nov. 2011. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011100157X>. Acesso em: 17 mar. 2019.

NIDUMOLU, Ram; PRAHALAD, C. K.; Rangaswami, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Review**, 87(9), 56, set. 2009. Disponível em: [http://www.saiplatform.org/uploads/Library/HBR\\_Sustainability\\_Driver\\_Innovation\\_Sept.2009.pdf](http://www.saiplatform.org/uploads/Library/HBR_Sustainability_Driver_Innovation_Sept.2009.pdf). Acesso em: 18 abr. 2019.

ONU. **Report of the World Commission on Environment and Development**. 1987. Disponível em: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>. Acesso em: 17 mar. 2019.

OTTMAN, Jaquelyn A. **Marketing verde**: desafios e oportunidades para nova era do marketing. São Paulo: Makron, 1994.

PARK, Whan; MACINNIS, Deborah; PRIESTER, Joseph; EISINGERICH, Andreas; IACOBUCCI, Dawn. Brand Attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and Empirical Differentiation of Two Critical Brand Equity Drivers. **Journal of Marketing**. Vol. 74, p. 1-17, nov. 2010. Disponível em:



<http://www2.owen.vanderbilt.edu/dawn.iacobucci/articles/JM2010-brands-w-CW-Joe.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2019.

PEATIE, Ken; CHARTER, M. **Marketing and sustainability**. Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS), in association with The Centre for Sustainable Design, abr. 2002. Disponível em: <http://www.research.ucreative.ac.uk/693/1/smart-know-net.pdf> . Acesso em: 16 abr. 2019.

REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL. **Teste: Como estaria o mundo se todos tivessem os seus hábitos diários?** Jul. 2019. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/noticia/329>. Acesso em: 29 jul. 2019.

ROBINSON, John. Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. **Ecological Economics**, v. 48, p. 369–384, abr. 2004. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800904000175>. Acesso em: 21 abr. 2019.

ROMEIRO, Ademar Ribeiro. Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 65-92, 2012.

SARIANNIDIS, Nikolaos; GIANNARAKIS, Grigoris; PARTALIDOU, Xanthi; EVANGELOS, Bakas. The effect of Dow Jones Sustainability Index on Consumer Sentiment Index. **Investment Management and Financial Innovations**, v. 14, Issue 1, mai. 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Grigoris\\_Giannarakis/publication/313853737\\_The\\_effect\\_of\\_Dow\\_Jones\\_Sustainability\\_Index\\_on\\_Consumer\\_Sentiment\\_Index/links/58fe299d0f7e9bcf6543edd8/The-effect-of-Dow-Jones-Sustainability-Index-on-Consumer-Sentiment-Index.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Grigoris_Giannarakis/publication/313853737_The_effect_of_Dow_Jones_Sustainability_Index_on_Consumer_Sentiment_Index/links/58fe299d0f7e9bcf6543edd8/The-effect-of-Dow-Jones-Sustainability-Index-on-Consumer-Sentiment-Index.pdf). Acesso em: 17 abr. 2017.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia de Bolso, 2010.

SHARMA, Arun; IYERB, Gopalkrishnan R.; MEHROTRAC Anuj; KRISHNANA, R. Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. **Industrial Marketing Management**, v. 39, Issue 2, p. 330–341, fev. 2010. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850108001600>. Acesso em: 19 mar. 2019.

WALSH, Philip R.; DODDS, Rachel. Measuring the Choice of Environmental Sustainability Strategies in Creating a Competitive Advantage. **Business Strategy and the Environment**. **Bus. Strat. Env**, abr. 2017. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.1949/full>. Acesso em: 15 mai. 2019.