

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MBA EM MARKETING**

**ALESSANDRA CARLISE MITTMANN**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO SUSTENTABILIDADE E POSICIONAMENTO**  
**DE MARCA CORPORATIVA E SUA CRIAÇÃO DE VALOR**

**CURITIBA**  
**NOVEMBRO / 2014**

**ALESSANDRA CARLISE MITTMANN**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO SUSTENTABILIDADE E POSICIONAMENTO  
DE MARCA CORPORATIVA E SUA CRIAÇÃO DE VALOR**

Artigo apresentado como requisito para  
conclusão da MBA em Marketing.

UFPR - CEPPAD

Orientadora: Prof. Danielle Montovani

**CURITIBA  
NOVEMBRO / 2014**

# ANÁLISE DA RELAÇÃO SUSTENTABILIDADE E POSICIONAMENTO DE MARCA CORPORATIVA E SUA CRIAÇÃO DE VALOR

## RESUMO

Este artigo analisa a relação existente entre a preocupação sustentável em seu tripé econômico, ambiental e social com a gestão do posicionamento de marca associada à sustentabilidade. O estudo analisa o desenrolar histórico até o conceito atual do tema e sua relevância global e se aprofunda na interferência do comportamento do consumidor, cada vez mais consciente, por ofertas de produtos e serviços sustentáveis. Nessa linha, demonstra a importância de profissionais de marketing, executivos e empresas gerarem oportunidades, posicionando-se de forma clara aos seus *stakeholders*. Ainda, estuda os fatores para a construção da marca e suas influências, determinadas pelas necessidades e os desejos dos consumidores, cuja gestão de posicionamento é realizada pelo *branding*. Em seguida, são apresentadas sugestões estratégicas propostas por doutrinadores preocupados com o tema foco deste artigo: a busca por um genuíno posicionamento sustentável, o desenvolvimento de oportunidades e a geração de valor à marca.

**PALAVRAS-CHAVE:** marketing, *branding*, posicionamento de marca, sustentabilidade.

## 1 INTRODUÇÃO

Permanecer e crescer no mercado é o desafio de todas as empresas. E dentre os muitos fatores determinantes dessa permanência, está a estratégia de posicionamento de marca corporativa associada à sustentabilidade, que, por sua vez, objetiva a criação de valor à marca e sua comunicação aos *stakeholders*, não buscando apenas a competitividade nos negócios, mas a visualização do todo, com complementaridade e resiliência (HART, 2013).

Para muitos executivos, a sustentabilidade é abordada como uma exigência legal, ou seja, adotam ações em seus planejamentos estratégicos para simples cumprimento moral ou uma exigência legal e, portanto, a aplicabilidade se limita aos seus requisitos (HART, 2013). Ainda assim, essas empresas tentam comunicar seu engajamento às ações sustentáveis como forma de angariar seguidores de suas marcas e assim aproveitar os efeitos da lei a qual são obrigados a seguir. Mas a comunicação

cada vez mais integrada e rápida promove transparência das ações e pode revelar este “engajamento forçado” e não genuíno aos *stakeholders*, esses cada vez mais atentos às marcas além do rótulo.

Por outro lado, há empresas que há muito perceberam a importância do genuíno engajamento sustentável, seja ele na dimensão ambiental, social ou econômica. Essas empresas saíram na frente porque entenderam que o desenvolvimento sustentável é um processo de estratégias para “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações para satisfazerem suas necessidades” (Relatório Brundtland, 1987<sup>1</sup>).

Mas, tão importante para os seus negócios, é a visão de que a sustentabilidade aplicada aos negócios pode gerar valor ao acionista, criando, assim, valor sustentável para a empresa. Por consequência e atrelado a um planejamento eficaz de posicionamento de marca, agregaram valor e fortaleceram a relação com seus *stakeholders*, sejam eles acionistas, fornecedores, clientes, comunidade, ONGs e mídia. Com um conceito claro de que o desenvolvimento de um *branding* preocupado com a sustentabilidade é percebido por esses atores, as empresas elevam a confiança externa em suas intenções e atividades.

Mas entender essa dicotomia é o primeiro passo para a construção de uma marca engajada, que eleve efetivamente o seu valor. E esse resultado está atrelado a um entendimento de gestão de marca, com base em análises conceituais e de como os *stakeholders* veem e o que esperam dessa associação: sustentabilidade e marca.

Demonstrar esse engajamento é latente para a melhor percepção dos atores multicêntricos. Portanto, é fundamental que as ações sejam comunicadas de forma a estabelecer uma relação ainda mais forte entre a empresa e seu público-alvo. A observância de cada parte do processo: percepção – análise – pesquisa – planejamento – execução – comunicação, será determinante para esse resultado seja atingido.

Desenvolver todo esse entendimento é um desafio para a grande maioria das empresas, em especial as pequenas e médias, cujo comprometimento sustentável é limitado por falta de estrutura organizacional interna, falta de conhecimento de ações acessíveis ou mesmo falta de orçamento disponível.

O trabalho direcionado sobre a importância do engajamento genuíno, ou seja, verdadeiramente comprometido às ações sustentáveis, a relevância dessa associação à marca perante os *stakeholders*,

---

<sup>1</sup> Conceito de Desenvolvimento Sustentável usado pela primeira vez em 1987, no Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, <http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente/>).

culminando em uma comunicação séria e confiável, traçará um caminho para o posicionamento de marca associado à sustentabilidade, acessível às empresas de acordo com seu grau de posicionamento.

Nesse sentido, esse artigo buscou identificar na literatura acadêmica sobre marketing e responsabilidade socioambiental como são relacionados os conceitos de posicionamento estratégico e sustentabilidade para responder a seguinte pergunta: uma empresa posicionada às ações sustentáveis de forma genuína pode ser lembrada com facilidade, ter um posicionamento definido e ainda desfrutar de prestígio e reconhecimento?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Entender o que são os conceitos de sustentabilidade, porque se tornou tão importante, quem são os seus defensores e de que forma se manifestam é uma lição de casa para todas as empresas grandes e pequenas a fim de saberem como agir num mercado cada vez mais exigente. “As questões ambientais entraram nas decisões de compra dos consumidores e, por sua vez, estão afetando todas as áreas do marketing. Os fabricantes e profissionais de marketing que procuram atender consumidores conscientes e ativos devem adotar um novo paradigma para o marketing verde” (OTTMAN, 2012, p. 74). Desenvolver um posicionamento que seja verdadeiramente engajado às ações sustentáveis produzirá oportunidades e trará seguidores de marcas que, além de consumi-las, falarão sobre elas nos meios de comunicação. Isso tudo se traduzirá em lucro e benefícios necessários para o planeta, às pessoas e para a economia.

### **2.1 Relação: sustentabilidade e empresas**

O assunto sustentabilidade não é mais novo, pelo contrário, existem análises nas mais variadas formas, com importâncias atuais e futuras. O dicionário explica que “sustentável” é a “garantia dos meios para a realização e continuação de algo” (Houaiss, 2004). Trocando o termo “algo” por “planeta”, obtém-se um significado preocupante, contudo não está ligado apenas ao meio ambiente, como é comumente associado, mas também ao desenvolvimento econômico e social, conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável, o *triple bottom line*.

Entretanto, aprender a significação literal não se limita a explicações de vernáculo, vai além e começa lá atrás, quando os atores da história tinham como preocupação a revolução industrial, no século XVIII, marco do rompimento da relação homem x planeta. Seguiram-se mudanças

extraordinárias nos setores sociais e econômicos em todo o mundo, em especial com a queda do comunismo e emergência do capitalismo, ideologia dominante no mundo (HART, MILSTEIN, 2004).

Novas tecnologias atreladas às mudanças de comportamento dos consumidores transformaram radicalmente o que éramos para o que somos. Como uma fórmula matemática, as variáveis: crescimento populacional e consumo resultaram na soma do aumento da produção. Em consequência, “a saturação dos mercados desenvolvidos, a ampliação do fosso entre ricos e pobres, o crescimento dos níveis de degradação ambiental e a preocupação de que o mundo desenvolvido possa estar perdendo o controle sobre sua própria densidade populacional, vêm se combinando e criando entraves à economia global” (HART, MILSTEIN, 2004).

Segundo Ottman (2012, p. 48, apud LOVELL, 2007), “a situação do meio ambiente deve piorar nos próximos anos e décadas”, já que, somente pela queima de combustíveis fósseis, “a maioria dos cientistas ainda prevê que a temperatura média vai subir entre 1,8 e 4 graus Celsius durante o século XXI”. “Até 2030, as calamidades causadas pela mudança de clima por si só deverão ser as responsáveis por 500 mil mortes e 340 bilhões de dólares em danos, 310 mil mortes e 125 bilhões de dólares a mais do que hoje” (OTTMANN, 2012, p.48, apud STEPHENS, 2009).

O dia em que o planeta azul entrou no vermelho no ano de 2014, o chamado “*Earth Overshoot Day*”, chegou em 19 de agosto, bem mais cedo do que no ano 2000, quando o limite de sobrecarga da terra datou 1º de outubro. “Se o ritmo atual continuar, o cenário se torna ainda mais desanimador. Com as projeções de aumento da população mundial, uso de energia e produção de alimentos, estamos olhando para um consumo de três planetas bem antes de 2050. Esse nível de pressão sobre o planeta pode se tornar fisicamente impossível” (*Global Footprint Network, “Earth Overshoot Day”, 2014*).

E esses são apenas alguns dados assustadores discutidos hoje em todo o mundo e farão parte das tratativas futuras para sempre. A ONU trará como tema central dos próximos “Objetivos de Desenvolvimento do Milênio”, de 2015 a 2030, a sustentabilidade, cuja agenda pós-2015 vai refletir novos desafios de desenvolvimento, ligados diretamente ao resultado da Rio-92<sup>2</sup>. (Nações Unidas do Brasil, 2014).

Não é difícil compreender a exclamativa de ambientalistas e demais *stakeholders* preocupados com o tema. O planeta envelheceu enquanto perambulava na linha histórica da humanidade, sentindo seus exageros e intempéries. Essa não é uma crítica às novas tecnologias e evoluções sociais, mas sim a fotografia simplificada dos motivadores à preocupação sustentável que move entidades, empresas e

---

<sup>2</sup> A Eco 92, também chamada de Rio-92 ou Cúpula da Terra, foi a conferência mundial sobre meio ambiente organizada pela ONU, em junho de 1992, no Rio de Janeiro, a qual já conseguiu produzir no setor empresarial uma espécie de tomada de consciência.

pessoas a buscar formas de “atender as necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras em atenderem as suas próprias necessidades” (Relatório Brundtland, 1987).

Como grandes culpadas pelos prejuízos ambientais, a carga de responsabilidade recai com um peso maior sobre as empresas, as quais são impulsionadas por quatro motivadores a incluir questões sustentáveis às estratégias de negócios, segundo Porter e Kramer (2006):

- Obrigação moral: Pela qual a obtenção do sucesso comercial deve honrar valores éticos, garantindo respeito a pessoas, comunidades e meio ambiente;
- Sustentabilidade: Segundo a definição do relatório Brundtland, as necessidades do presente devem ser atendidas sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atenderem a suas necessidades;
- Licença para operar: Toda empresa necessita de permissões tácitas ou explícitas de governos, comunidades e de diversos *stakeholders* para desenvolver seus negócios;
- Reputação: A melhoria da imagem da companhia, o fortalecimento da marca, a moral dos funcionários e até o aumento do valor das ações são fatores que tornam a reputação de uma empresa positiva.

Criou-se a grande tendência do mundo moderno que, povoado em sua maioria pelas gerações X, Y e Z, tem assumido cada vez mais o comportamento verde. As pessoas se utilizam da transparência da Internet e a imparcialidade das ferramentas de mídia social para expor as diferenças entre o lado público e privado de uma empresa. Esse comportamento preocupado com o planeta está se tornando a regra e, em muitos países, empresas renomadas se tornaram alvos fáceis de grupos de ativistas por terem práticas sociais ou ambientais questionáveis (OTTMAN, 2012, p. 33-36).

Assim, o papel do setor privado tem crescido nos últimos anos, atuando, inclusive, junto às organizações da sociedade civil, como explicam Brugmann e Prahalad (PRAHALAD, 2007, p. 27):

Cada vez mais, porém, grandes empresas do setor privado e organizações da sociedade civil estão aprendendo a trabalhar juntas, no melhor espírito colaborativo. E cada vez mais se admite que a conjugação do conhecimento da ONG local com o alcance global da empresa multinacional pode produzir soluções originais e sustentáveis. É desnecessário dizer que o setor privado não pode dar conta de todos os problemas, mas pode trazer recursos técnicos e financeiros, organização, responsabilidade financeira e espírito empreendedor para encará-los.

A necessidade e procura do consumidor por produtos e serviços sustentáveis traz oportunidades para a promoção de ofertas mais verdes, e, portanto, a geração de negócios lucrativos, por meio do aumento das vendas e a melhora da imagem da empresa. Graças aos avanços tecnológicos, os produtos

verdes já funcionam muito melhor e os consumidores estão dispostos a pagar mais por eles, criando às empresas o desafio de inovar e a expectativa de lucrar mais (OTTMAN, 2012, p. 46).

Hart (2014) explica a ideia de que pode haver retorno financeiro para aqueles que investirem em projetos sustentáveis direcionados à base da pirâmide<sup>3</sup>, ou seja, o de “atingir objetivos sociais e ambientais e, ao mesmo tempo, fazer dinheiro com isso”.

O capitalismo sustentável, denominado assim por Hart (2013), delimita o conceito no contexto da estratégia de negócios, ligando criação de valor financeiro a escalas substanciais. Ele propõe duas abordagens e estratégias: o *greening* (revolução verde) e o *beyond greening* (além da revolução verde).

A primeira diz respeito ao agora, a melhoramentos contínuos, redução de impactos negativos dos produtos e sistemas em vigor, por meio de: prevenção à poluição e gestão de resíduos; operações mais econômicas e seguras; certificação de produtos; engajamento dos *stakeholders*; produtos mais aptos a reduzir, reutilizar e remanufaturar e vida útil de toda a cadeia.

A segunda diz respeito ao futuro, aos compromissos com o processo, atingindo o espaço da próxima geração, considerando novos mercados e tecnologias ainda não pensadas para a sustentabilidade do meio ambiente. A ideia, segundo Hart (2013, p. 4) é “construir hoje a inovação de amanhã”.

Baseadas na necessidade do planeta e/ou pressões sociais, há empresas que têm olhado a sustentabilidade como uma grande oportunidade de negócio e vêm estudando formas de inovar e abrir caminhos para a minimização de custos e riscos e aumentando seus lucros e seu *benchmarking* de mercado (HART, MILSTEIN, 2003).

Esses conceitos nos ajudam a entender que uma empresa sustentável cria benefícios econômicos, levando em consideração as dimensões sociais e ambientais simultaneamente.

## **2.2 Posicionamento de marca sustentável**

As marcas precisam buscar a proximidade de seus públicos-alvo e atender seus anseios. Kotler e Armstrong (1998, p.10) clareiam essa realidade pelo próprio conceito de marketing, o qual “sustenta que para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes”.

---

<sup>3</sup> Base da Pirâmide: *The Economist* concluiu que metade do mundo pode ser classificada como classe média emergente, definida como a população que vive com US\$ 2 até US\$ 13, conforme preços de 2005 calculados pela paridade do poder de compra (PRAHALAD, 2010).



A fim de entendermos essa busca pela satisfação dos consumidores, Neumeire (2003, p. 13 e 15) nos explica que “uma marca é um sentimento visceral pessoal sobre um produto, serviço ou organização”, “porque as pessoas são seres emocionais, intuitivos” e “porque as marcas são definidas por indivíduos, não empresas, mercados ou o público”.

### **2.2.1 Marca, imagem e branding**

É claro para as empresas e profissionais de marketing que os consumidores de hoje desejam mais das marcas. Uma pesquisa realizada com 212 marcas de todo o mundo, dentre elas, 68 do Brasil, demonstra esse comportamento, externado facilmente pelo chamado “poder de diálogo com as marcas” nos diversos canais de comunicação disponíveis hoje. Dentre os comportamentos que influenciam a propensão ao uso, recomendação e a compra se destacam os valores da marca: 88% dos brasileiros querem fazer negócios com marcas cujas crenças vão ao encontro das suas; 43% esperam transparência em relação à cadeia produtiva e desejam contribuições para a comunidade onde a marca opera (Adnews, 2013).

Não há que se pensar em desassociação dos requisitos objetivos da marca<sup>4</sup>, com a imagem por ela transmitida, proveniente das mais variadas formas subjetivas do consumidor, o qual, além de identificar aspectos funcionais do produto ou serviço, evoca emoções pessoais vinculadas aos valores e crenças das empresas que pensam e agem por meio de suas marcas.

Para Dantas (2009, p. 52) “a marca carrega em seu bojo a imagem, o prestígio ou o desprestígio de uma entidade ou de um produto (ou serviço) e resulta de um processo de criatividade racional, como elemento identificador, que contém características da individualidade que representa e é uma síntese da mensagem que a empresa ou o produto deseja transmitir ao mercado.”

Essa relação da marca, imagem e o público-alvo é gerida por meio do *branding*, considerado um sistema de ações interdisciplinares que visa o estabelecimento de imagens, percepções e associações. Camargo e Rosa (2010) esclarecem que “a gestão de marca ou *branding* aborda questões como: concepção, conceito, personalidade, desempenho e atuação. Portanto, estabelece uma relação entre mercado, público-alvo, produto, comunicação e identidade”.

---

<sup>4</sup> “Entende-se por marca o nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou combinação destes, que identifica os bens e serviços de uma empresa, constituindo as expressões legais e legítimas que os diferenciam dos produtos concorrentes, nos mercados a que se destinam” (DANTAS, 2009, p. 52)

Guimarães (2007, p. 13) conceitua o *branding* como “o nome que se dá para uma série de instrumentos que ajudam a empresa a melhorar seu relacionamento com todos os públicos que são importantes para ela manter o negócio em pé”.

Determinadas as necessidades e os desejos dos consumidores, a gestão da marca, ou *branding*, vai se preocupar com o seu posicionamento, cuja definição, segundo Kotler (1996, p. 270) “é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo”, conceito compartilhado também por Keller (2003, p. 45).

Portanto, envolve convencer os consumidores das vantagens dos produtos ofertados contra os da concorrência, e ao mesmo tempo aliviar preocupações em relação a possíveis desvantagens. Para Keller (2003, p. 45), “o posicionamento usualmente requer a especificação também de valores cruciais (conjunto de associações abstratas como atributos e benefícios) e um ‘mantra’ (a essência da marca ou promessa)”.

Kotler e Fox (1994) apresentam o desenvolvimento da estratégia de posicionamento em quatro etapas, incluindo a avaliação da posição atual; a escolha da posição desejada; o planejamento da estratégia para atingir a posição desejada e, finalmente, a implementação da estratégia.

Com esses conceitos e sabendo não ser mais possível se manter no mercado fazendo o *business as usual*<sup>5</sup> sem pagar um preço alto por isso, é preciso observar o consumidor atual, cada vez mais consciente e exigente em relação aos produtos que consome, adequando-se a novas formas de gestão, incorporando valores éticos, sociais e ecológicos. Para as empresas, significa manter o equilíbrio da balança de geração de valor entre a sociedade e os acionistas de forma sustentável.

### **2.2.2 Criação de valor de marca e sustentabilidade**

É basilar à gestão de marcas na estratégia do posicionamento levar em conta a crescente preocupação com a qualidade do meio ambiente e da vida das pessoas, fazendo com que surjam novas técnicas que auxiliem as empresas a participarem da construção de um modelo de produção sócio-ambiental sustentável e economicamente viável.

Se o foco do *branding* é a buscar por resultados futuros, está se falando da dinâmica de criação de valor da empresa, seja para o consumidor, o acionista, o fornecedor, seja para o jovem talento que a empresa quer atrair, ou ainda para as parcerias que se espera conquistar. Guimarães (2007, p. 13) elucida melhor essa questão ao traduzir o papel da sustentabilidade ao *branding*:

Dar esse suporte chama-se ‘cuidar do *stakeholder*’, dos públicos que são relevantes para manter o negócio em pé. Sempre falamos de garantir resultados futuros, nunca

---

<sup>5</sup> Na tradução literal: negócios como se fazia costumeiramente.

especificamente do meio ambiente, mas o *branding* fala de futuro, então é natural que a sustentabilidade entre e passe a ser um veio rico para trabalhar todos os contextos de garantias de resultados futuros.

Atreladas a essa realidade, as marcas sustentáveis chegam trabalhadas de forma cada vez mais árdua pelo marketing verde<sup>6</sup>, cuja abordagem, segundo Ottman (2012, p.77), deve acontecer “de modo eficiente às necessidades dos consumidores com uma consciência ambiental e social cada vez maior”, não sendo “possível com as mesmas ideias e fórmulas que guiaram o marketing desde o pós-guerra”.

É o que uma escola de pensadores ingleses chama de ondas, ou seja, tentativas na história moderna de inclusão da temática socioambiental entre as expectativas do consumidor no processo de *branding*: “a terceira onda, classificada como ética teria começado nos anos 1990, inaugurando o conceito de ‘*espiritual brand*’” (CAROPRESO, 2010).

Mas, uma pesquisa recente realizada no Brasil, pela Fundação Dom Cabral, constatou que ainda existe incoerência entre o discurso das organizações e a gestão da sustentabilidade: entre as 400 empresas pesquisadas, 78% delas afirmaram que a preocupação com o tema sustentabilidade está na estratégia de negócios, mas apenas 36% têm ações concretas nessa área. Essas mesmas companhias que formam os 78% ainda percebem ações voltadas para a sustentabilidade somente como uma valorização de sua marca e imagem (GONZALEZ, 2014).

Não basta apenas entender a importância da sustentabilidade no posicionamento da marca, é elementar inseri-la na estratégia da empresa de forma genuína, ou seja, admitindo que a estratégia seja eficiente para a valorização da marca, mas, acima de tudo, do *triple bottom line* da sustentabilidade. O consumidor de hoje consegue perceber o posicionamento sustentável falso do genuíno.

Nesse sentido, Lubin e Esty (2010) classificam as empresas em quatro tipos de posicionamento estratégico:

- Perdedores (*Losers*): são empresas que adotam apenas modestas iniciativas ambientais para redução de custos e riscos ou de eficiência em relação ao lixo. São organizações cuja visão e estratégia são vagas no contexto da sustentabilidade e, por isso, terão dificuldade em proteger suas posições de mercado.
- Defensores (*Defenders*): são empresas que optam por “ir devagar” no contexto da sustentabilidade por várias razões, como peculiaridades da indústria e dos processos do negócio, pela sua exposição em relação a questões ambientais ou outras questões do cenário competitivo. Algumas se contentam com objetivos primários de redução de custos e riscos e gerenciamento de lixo. Não se diferenciam pelas

---

<sup>6</sup> Conceito de marketing verde: Comunicação com foco nas características ambientais de produtos, desde sua produção, diferenças técnicas e contribuição ao desenvolvimento local até o posicionamento institucional de organizações. (CEBDS, 2014).

suas ações sustentáveis e aguardam pelos movimentos dos competidores. Essa postura defensiva pode funcionar desde que a diferença entre a posição da empresa e de seus concorrentes principais seja grande o suficiente para não ameaçá-la e no caso de ela dispor de habilidades de execução compatíveis com a complexidade de seu negócio.

- Sonhadores (*Dreamers*): são empresas em que a visão e a ambição vão muito além da capacidade de execução. Elas querem ter vantagens de pioneiras no contexto da sustentabilidade, porém não têm um mapa estratégico claro de como conseguir esse feito. Elas podem acabar correndo o risco de fazer promessas que não podem cumprir.

- Vencedores (*Winners*): São empresas que adotam um posicionamento claro e têm capacidade de execução para convencer os *stakeholders* ambientais de que a empresa fez uma mudança estratégica não só sincera, mas significativa.

Segundo Aaker (1991), há cinco elementos que geram valor à marca e que, se seguidas à risca, majoram organizações para a categoria *winners*, classificadas acima por Lubin e Esty (2010). São elas: pela lealdade à marca, pela consciência do nome, pela qualidade percebida, pelas associações da marca e por outros ativos da marca. A composição desses elementos, chamada de *brand equity*, proporciona valor para o cliente e para a empresa, quando “o consumidor vê a marca como a melhor e a adquirirá só ela ou nenhuma outra” (DANTAS, 2009, p. 76).

### **2.2.3 Estratégias sugeridas**

A fim de amparar as empresas na adoção de ações genuinamente sustentáveis, comporem o grupo das vencedoras em consonância à sensatez do novo consumidor, Ottman (2012, p. 81) sugere sete estratégias para o marketing verde:

1. Compreender as profundas crenças ambientais e sociais e os valores de seus consumidores e outros *stakeholders* e desenvolver um plano de longo prazo para se alinhar com eles.
2. Criar novos produtos e serviços que equilibrem o desejo dos consumidores por qualidade, conveniência e capacidade de reduzir os impactos ambientais e sociais adversos à vida do produto.
3. Desenvolver marcas que ofereçam benefícios práticos enquanto fortalece e incentiva os consumidores a respeito dos assuntos importantes que afetam a sua vida.
4. Estabelecer credibilidade por seus esforços expressando seu compromisso empresarial e lutando por completa transparência.

5. Ser proativo. Ir além do que é esperado dos *stakeholders*. Comprometer-se, de modo proativo, a fazer a sua parte para resolver problemas ambientais e sociais que surjam – e descobrir vantagem competitiva no caminho.
6. Pensar de modo holístico. Aumentar a comunidade com usuários e com a variedade de *stakeholders* ambientais e sociais.
7. Não desistir. Promover o uso de produtos e práticas de descarte responsáveis. Não deixar de lutar pro “impacto zero”.

Hart e Milstein (2004) também sugerem ações práticas de criação de valor sustentável às empresas quando: (a) criam valor reduzindo o nível de consumo de matéria-prima e de poluição (industrialização); (b) criam valor ao operar com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade (sociedade civil); (c) criam valor com novas e revolucionárias tecnologias que reduzam as pegadas do homem no planeta; (d) criam valor facilitando e criando forma de distribuição de renda inclusiva.

Hart & Milstein (2004) ainda propõem um modelo estratégico multidimensional com dois eixos: vertical (hoje e amanhã): diz respeito à necessidade simultânea das empresas em manter os negócios atuais e criar tecnologias para mercados futuros; e o horizontal (interno e externo): diz respeito à necessidade de crescimento, proteção e potenciais organizacionais internos, assim como perspectivas e conhecimentos externos. Cruzando esses dois eixos, tem-se a perspectiva de quatro quadrantes, nos quais as abordagens e estratégias de *greening* e *beyond greening* vistos acima são incluídas, criando um modelo de valor sustentável visual e prático, possível de ser realizado, mas não necessariamente fácil.

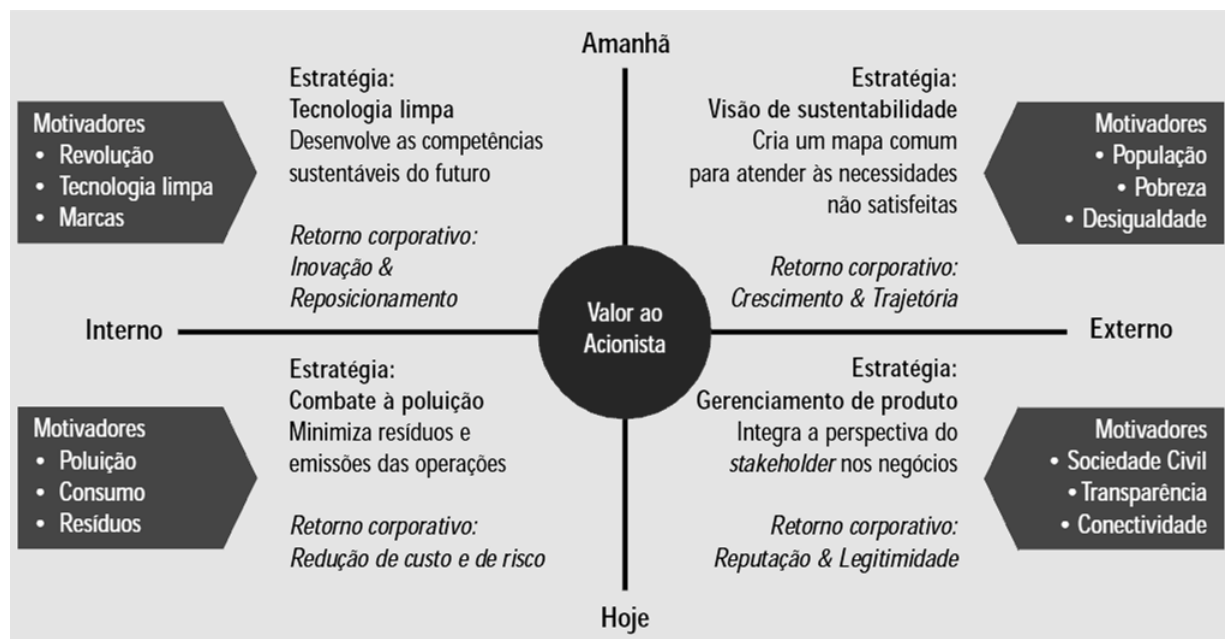


Figura 1 – Modelo de valor sustentável (HART & MILSTEIN, 2004).

#### 2.2.4 Comunicando credibilidade

Há uma expressão inglesa chamada *greenwashing*\* (lavagem verde), proveniente das palavras *green* (verde), que simboliza o movimento ambientalista, e *washing* (lavagem), que se refere a técnicas de *marketing* para criar uma imagem positiva diante da opinião pública em relação as práticas ambientalmente adequadas de uma empresa, organização ou pessoas, de forma descomprometida com a realidade<sup>7</sup>.

O *greenwashing* é a contramão do que vimos até aqui, já que a confiabilidade das organizações e seus *stakeholders* é a busca visceral pela criação de valor da marca. Essa relação é sensível e está suscetível a perda ou ganho de fãs por meio de um simples *post* em rede social.

Quando se trata da relação de confiança e sustentabilidade, nota-se que há empresas que aspiram atuar de forma sustentável no mercado e não entenderam que o assunto requer relações de confiança com clientes e fornecedores, funcionários, parceiros e com a comunidade e sociedade de forma geral. É preciso que os clientes confiem primeiro no que a empresa diz, para então ser percebida verdadeiramente como sustentável (BORDA, 2009).

Segundo Melo Neto e Froes (2001), a integridade é a base ética do comportamento da empresa socialmente responsável. Ou seja, envolvem a ética não somente aplicada aos negócios, mas também em todo o ambiente organizacional, onde a cidadania é aplicada em todos os níveis de relacionamento da empresa.

Em uma reflexão em relação ao futuro, é impossível não considerar a sustentabilidade como visão inspiradora de inovação. “Quem vai ter as melhores idéias para o mundo que tem que fazer a gestão compartilhada de ativos estratégicos? Quem conseguir ter a visão da interdependência, da sustentabilidade. Não vai ser quem briga para controlar seu negócio a despeito do resto da sociedade” (GUIMARÃES, 2007).

Ottman (2012, p. 184) sugere cinco estratégias para estabelecer a credibilidade para marca e marketing sustentável: “fazer o que a marca fala; ser transparente; não enganar; pedir apoio de terceiros e promover o consumo responsável”.

As principais características de uma empresa sustentavelmente responsável, segundo Melo Neto e Froes (2001, p. 35-36), são: “(a) alto comprometimento com a comunidade; (b) atuação em parceria com o governo, demais empresas e entidades em programas e projetos sociais; (c) apresentação da progressão de investimentos nas áreas sociais; (d) viabilização de projetos sociais independente dos

---

<sup>7</sup> A expressão criada nos anos 90 inspira-se em outra prática, a de *whitewash*, tinta branca de má qualidade usada para pintar casas como único objetivo de disfarçar a sujeira. (CEBDS, 2014).

benefícios fiscais existentes; (e) realização de ações sociais, cujo principal objetivo não é o marketing, mas um comprometimento efetivo com a comunidade; (f) ter seus funcionários conscientes da responsabilidade social da empresa, atuando como voluntários em campanhas e projetos sociais e (g) ter valores e princípios empresariais, além de sua missão e visão estratégica, incorporam responsabilidades diversas, envolvendo o seu relacionamento com o governo, clientes, fornecedores, comunidade, sociedade, acionistas e demais parceiros”.

De acordo com a análise do modelo de Hart e Milstein (2004) – figura 1 – as questões estratégicas que se referem ao gerenciamento de produto embasado em valores de inovação e sustentabilidade, podem resultar em melhora da reputação e legitimidade. A melhoria da imagem da organização por meio de ações associadas ao produto, serviço ou ações sociais contribui para a reputação corporativa positiva. Como resultado, as mudanças são imediatas e o valor é realizado rapidamente na forma de melhores relações comunitárias, legitimidade e reputação de marca.

A consolidação de fato do conceito de ‘sustentabilidade’ é a dinâmica do desenvolvimento sustentável aplicada aos negócios das organizações empresariais, nos mais diversos setores. Ela é capaz de repercutir sobre aspectos cruciais visando à manutenção, continuidade e sobrevivência dos negócios. Essa dinâmica afeta a reputação da empresa e, conseqüentemente, a sua performance e a aceitação ou a rejeição de seus públicos de relacionamento (CEBDS, 2014).

### **3 METODOLOGIA**

No presente trabalho foi utilizada a pesquisa exploratória para coleta de dados, por meio de dados bibliográficos a partir de materiais já publicados, constituídos principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponíveis na internet.

A natureza da pesquisa foi aplicada, objetivando a geração de conhecimentos para aplicação prática as empresas que buscam posicionamento de marca atrelada à sustentabilidade, dirigindo à contemplação do problema e sua solução, de acordo com os interesses dos *stakeholders*.

A abordagem escolhida foi a qualitativa, pois há uma relação dinâmica entre o mundo atual e as empresas, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade da marca, que não pode ser traduzido em números. Fez parte a interpretação dos fenômenos ambientais, sociais e econômicos e a atribuição de significados ao posicionamento de marca corporativa.

A descrição do ambiente natural e as reflexões doutrinárias foram as fontes diretas para a coleta de dados e a análise do processo: problema x oportunidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma empresa posicionada às ações sustentáveis de forma genuína pode ser lembrada com facilidade, ter um posicionamento bem definido e desfrutar de prestígio e reconhecimento. Esse foi o principal objetivo ao apresentarmos o processo de percepção da necessidade de mudanças de comportamento com vistas à sustentabilidade, atrelando ao posicionamento da marca das empresas, de forma a criar oportunidades e valor de marca aos *stakeholders*. Buscamos proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito e explicando hipóteses.

Essas mudanças mudam as regras do marketing verde, “caracterizado por uma maior sensibilidade do consumidor e suas novas necessidades por marcas que equilibram os benefícios antigos de desempenho, preço e conveniência com impactos ambientais e sociais mínimos, e envolvem os consumidores em um diálogo significativo” (OTTMANN, 2012, p. 259).

A busca da criação de valor à marca diferencia as empresas no oceano azul e a aplicabilidade desse estudo é representada pelo quadro de critérios e diferenciação proposto por Kotler (1996):

<b>Critério</b>	<b>Caracterização da diferença</b>
Importância	Benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores.
Distintividade	O concorrente não oferece ou a empresa oferece de modo mais distinto.
Superioridade	É superior a outras maneiras de se obter os mesmos benefícios.
Comunicabilidade	É comunicável e visível para os compradores.
Antecipação	Não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes.
Disponibilidade	O comprador dispõe do dinheiro para pagar pela diferença.
Rentabilidade	A empresa verifica ser rentável introduzir a diferença.

Quadro de critérios e diferenciação das empresas sustentáveis (KOTLER, 1996).

“Se simplesmente continuarmos ‘esverdeando’ os mesmos produtos ‘marrons’ de sempre, nunca chegaremos à sustentabilidade. Precisamos recorrer à substituição de serviços e produtos, adotando maneiras totalmente novas de abordar os negócios” (OTTMAN, 2012, p. 26).



## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

**AAKER**, D. A. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press, 1991.

**ADNEWS**, Redação. Consumidores brasileiros querem mais das marcas. Disponível em: <http://www.adnews.com.br/negocios/consumidores-brasileiros-querem-mais-das-marcas>. Acesso em: 01/10/2014.

**ALVES**, K. H. Gerando valor por meio de sustentabilidade e inovação. Artigo científico. Terra Fórum Consultores, 2009, p. 1-10.

**BORDA**, G. Z. A relação de confiança agregando valor: case socioambientais de sucesso. In: FÉLIX, J. B. (Org); BORDA, G. Z. (Org) *Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 179-212.

**BRUGMANN**, J.; PRAHALAD, C. K. *Co-Creating Business's New Social Compact*. The Harvard Business Review, 2007.

**CAMARGO**, C. W; ROSA, S. B. R. *Branding consciente: o desafio da gestão de marcas para o século XXI*. Artigo científico. Modapalavra E-periódico, 2010. Disponível em: [http://antigo.ceart.udesc.br/modapalavra/edicao5/arquivos/ensaio\\_2.pdf](http://antigo.ceart.udesc.br/modapalavra/edicao5/arquivos/ensaio_2.pdf). Acesso em: 01.10.2014.

**CAROPRESO**, P. O desafio de comunicar a sustentabilidade. Revista Ideia Sustentável, 2010. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/2010/03/o-desafio-de-comunicar-a-sustentabilidade/>. Acesso em: 27.07.2014.

**CEBDS**. Como inserir a sustentabilidade em seus processos. Gestão de Pessoas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: [http://cebds.org.br/wp-content/uploads/2014/09/CEBDS\\_FINAN%C3%87AS\\_visualizacao.pdf](http://cebds.org.br/wp-content/uploads/2014/09/CEBDS_FINAN%C3%87AS_visualizacao.pdf). Acesso em: 01.10.2014.

**CENTRO** de Informações das Nações Unidas. A ONU e o meio ambiente. Disponível em: <http://unicrio.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente/>. Acesso em: 26.07.2014.

**DANTAS**, E. B. Imagem organizacional e imagem de marca. In: FÉLIX, J. B. (Org); BORDA, G. Z. (Org) *Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 51-93.

**GONZALEZ**, Amélia. Pesquisa diz que só 36% das empresas têm ações sustentáveis concretas. Disponível em: <http://g1.globo.com/natureza/blog/nova-etica-social/post/pesquisa-mostra-que-so-36-das-empresas-tem-aco-es-sustentaveis-concretas.html>. Acesso em: 01.10.2014.

**GUIMARÃES**, R. A Era da Identidade . Revista Página 22. p. 11-13, 2007. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/pagina22/article/viewFile/33800/32606>. Acesso em 23.07.2014.

**HART**, S. A riqueza na pobreza. Revista Ideia Sustentável, 2013. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/2013/02/entrevista-stuart-hart/>. Acesso em: 25.07.2014.

**HART**, S. A era da inovação disruptiva. Revista Ideia Sustentável. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/wp-content/uploads/2014/01/Entrevista-Especial.pdf>. Acesso em: 25.07.2014.

**HART**, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. RAE Executivo, v. 3, n. 2, p. 66–79, maio/jul 2004.

**KELLER**, K. L. *Strategic Brand management: building, measuring and managing brand equity*. Prentice Hall, 2003.

**KOTLER**, P. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1996.

**KOTLER**, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

**KOTLER, P.; FOX, K. F. A.** Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.

**LOVELL, Jeremy.** *Global Warming Impact Like 'Nuclear War'*. Reuters, 2007. Disponível em: [www.reuters.com/article/environmentNews/idUSL1234809620070912](http://www.reuters.com/article/environmentNews/idUSL1234809620070912). Acesso em: 25.07.2014.

**MELO NETO, Francisco P. de; FROES, Cezar.** Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

**NAÇÕES Unidas do Brasil.** O que é a agenda global de desenvolvimento pós-2015?. Disponível em: <http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-desenvolvimento/pos2015/>. Acesso em 26.07.2014.

**NEUMEIER, Marty.** *The Brand Gap - O abismo da marca*. São Paulo: Artmed, 2008.

**OTTOMAN, J. A.** As novas regras do marketing verde. São Paulo: M.Books, 2012.

**PORTER, M.; KRAMER, M.** *Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Disponível em: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>. Acesso em 25.07.2014.

**PRAHALAD, C. K.** A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**STEPHENS, Bret.** *Global Warming and the Poor*. *Wall Street Journal*. Disponível em: <http://online.wsj.com/articles/SB10001424052970204313604574327992553917308>. Acesso em: 27.07.2014.