

MARKETING PARA A SUSTENTABILIDADE: UMA FILOSOFIA DE NEGÓCIOS

Geraldo Sardinha Almeida, Professor-Adjunto, Universidade de Brasília - UnB
Condomínio Quintas da Alvorada, casa 61 Brasília – DF CEP 71680-356
Tel 61-349.6465 61-912.9084 Email: gerasa@unb.br

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
 2. METODOLOGIA
 3. ORIENTAÇÃO DE MARKETING PARA A SUSTENTABILIDADE
 4. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS
- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RESUMO

A complexidade das questões sociais e ambientais exige que as abordagens relativas ao desenvolvimento sustentável considerem todos os atores relevantes na evolução dessa problemática, na qual o setor privado tem lugar de destaque. Cada vez mais, a sobrevivência das empresas depende da adoção de posturas e estratégias que gerem valor nas dimensões econômica, ambiental e social. Nesse contexto, o marketing, pela grande responsabilidade assumida sobre os problemas sociais e ambientais, torna-se um elemento vital para a sustentabilidade.

Este trabalho pretende ser uma contribuição ao estudo desse aspecto do desenvolvimento sustentável. O problema objeto desta pesquisa resume-se à questão de como reorientar as empresas em relação às suas interações com o mercado: como mudar de uma visão empresarial monocêntrica, caracterizada pelo marketing bilateral *empresa-consumidores* e focado no consumo, para uma visão empresarial multicêntrica, caracterizada pelo marketing multilateral, *empresa - interatores ambientais*, que contempla todos os atores importantes da questão socioambiental? O estudo tem como objetivo: identificar, descrever e testar os antecedentes e consequências comportamentais da preocupação das empresas brasileiras em relação às questões socioambientais, determinando o seu grau de orientação de marketing para a sustentabilidade.

A partir de uma *survey* com 194 executivos que atuam no setor industrial, pode-se delinear um modelo para descrever a orientação de marketing para sustentabilidade nas empresas brasileiras, utilizando-se o Modelo de Equações Estruturais (MEE). Os resultados da análise confirmaram a hipótese de que essa orientação pode ser explícita a partir de um conjunto interdependente de dimensões, que determinam o grau de sensibilidade socioambiental das empresas. O modelo resultante pode ser um importante instrumento para reorientar as empresas em suas interações com o mercado, permitindo-as mudar de uma orientação tradicional do marketing de consumo para uma orientação que, além de valorizar a relação empresa-clientes, inclua as dimensões social e ambiental na condução dos negócios. Sob um enfoque interdisciplinar, a orientação de marketing para a sustentabilidade é apresentada como uma filosofia de negócios formada por um complexo de dimensões gerenciais, que representa um novo paradigma empresarial.

PALAVRAS-CHAVE

Desenvolvimento sustentável, orientação de marketing, filosofia de negócios, Modelo de Equações Estruturais.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais, a sobrevivência das empresas depende da adoção de posturas e estratégias que gerem valor nas dimensões econômica, ambiental e social. Para tanto, urge que se conciliem os objetivos organizacionais com os interesses dos diversos atores envolvidos com essas questões. Essa nova realidade exige dos executivos uma nova orientação empresarial e um novo modelo de gestão que permita projetar as questões socioambientais nos processos de planejamento estratégico de suas empresas.

É preciso, portanto, uma nova orientação para os ativos de marketing da empresa. Uma nova filosofia de negócios, que entenda o sucesso empresarial como decorrência não só da venda dos produtos e serviços e da satisfação das necessidades dos seus clientes, mas também do atendimento às expectativas dos seus *stakeholders* quanto ao papel de cidadã corporativa que se espera da empresa. Cidadania corporativa implica na adoção de uma postura responsável por parte da empresa.

Essa nova orientação de marketing é a roda que faz girar todo o arsenal de técnicas e ferramentas de marketing em torno do eixo da sustentabilidade, colocando a empresa na direção do desenvolvimento humano e sustentável. O centro das atenções deixa de ser apenas os acionistas (conceito de *shareholder*), ou apenas os clientes (conceito de marketing). O centro das preocupações da empresa passa a ser todos os seus interatores ambientais, incluindo os acionistas, os clientes, a comunidade, e o ecossistema.

O marketing para a sustentabilidade, ou seja, a prática do marketing voltada para uma orientação de negócios que inclua as dimensões social e ambiental, mostra-se então um dos pilares do desenvolvimento sustentável. Portanto, a mudança de orientação na filosofia de negócios da empresa torna-se um imperativo no mundo atual dos negócios, se se quer trilhar o caminho em direção ao desenvolvimento sustentável. É sobre esse pilar que repousa o foco deste trabalho.

O problema objeto desta pesquisa está relacionado à questão de como reorientar as empresas em relação às suas interações com o mercado: como mudar de uma visão empresarial monocêntrica, caracterizada pelo marketing bilateral *empresa-consumidores* e focado no consumo, para uma visão empresarial multicêntrica, caracterizada pelo marketing multilateral, *empresa - interatores ambientais*, que contempla todos os atores importantes da questão socioambiental?

Este estudo tem como objetivo geral identificar, descrever e testar os antecedentes e consequências comportamentais da preocupação das empresas brasileiras em relação às questões sociais e ambientais, determinando o seu grau de orientação de marketing para a sustentabilidade e o impacto de uma tal orientação sobre o seu desempenho nos negócios.

A partir de uma *survey* com 194 executivos que atuam no setor industrial, pode-se delinear um modelo para descrever a orientação de marketing para sustentabilidade nas empresas brasileiras, utilizando-se o Modelo de Equações Estruturais (MEE). Os resultados da análise confirmaram a hipótese de que essa orientação pode ser explícita a partir de um conjunto interdependente de dimensões, que determinam o grau de sensibilidade socioambiental das empresas. Tal modelo pode ser um importante instrumento para reorientar as empresas em suas interações com o mercado, permitindo-as mudar de uma orientação tradicional do marketing de consumo para uma orientação que, além de valorizar a relação empresa-clientes, inclua as dimensões social e ambiental na condução dos negócios. Sob um enfoque interdisciplinar, a orientação de marketing para a sustentabilidade é apresentada como uma

filosofia de negócios formada por um complexo de dimensões gerenciais, que representa um novo paradigma empresarial.

2. METODOLOGIA

Segundo Boyd e Westfall (1996), são dois os tipos de pesquisa: a pesquisa exploratória (ou qualitativa), que objetiva prover maior conhecimento sobre um tema, a partir da descoberta de novos relacionamentos, e a pesquisa descritiva (ou quantitativa), que apresenta objetivos, hipóteses ou questões bem definidas, e visa ajudar o decisor a escolher entre vários cursos de ações possíveis. Neste estudo, realizou-se um estudo quantitativo – uma *survey* junto a executivos de empresas que atuam no Brasil.

A partir da aplicação da pesquisa quantitativa foi possível: identificar quais são os antecedentes de uma filosofia empresarial pautada pela orientação de marketing para a sustentabilidade; identificar quais são as conseqüências que podem resultar para a empresa, provocadas pela adoção da orientação de marketing para a sustentabilidade; e desenvolver e testar um modelo que relaciona os construtos pressão, estado e resposta, a partir das dimensões que caracterizam a orientação de marketing para a sustentabilidade.

Na coleta de dados, utilizou-se o método de *survey* por meio de entrevistas pessoais. Tal metodologia consiste na aplicação de questionários estruturados e padronizados a uma amostra representativa do universo a ser pesquisado. O universo da pesquisa é o conjunto de executivos de empresas do setor industrial que atuam no Brasil. As entrevistas foram realizadas durante a EXPOManagement 2001, evento realizado em São Paulo, no período de 05 a 07 de novembro de 2001, pela HSM do Brasil, e que reuniu um grande número de empresas que atuam no País, num total estimado de vinte e cinco mil executivos.

Os dados levantados permitiram a construção de tabelas de freqüências, cálculo de medidas estatísticas de tendência e dispersão, cruzamentos de variáveis e diversos outros processamentos estatísticos que se mostrem necessários à análise dos temas objetos de cada pesquisa. Os instrumentos de coleta de dados utilizados neste trabalho foram formatados de modo a permitir a realização de processamentos estatísticos multivariados mais avançados. Três diferentes técnicas multivariadas foram utilizadas na análise dos dados: o Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM), a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), e a Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

3. ORIENTAÇÃO DE MARKETING PARA A SUSTENTABILIDADE

A parcela que cabe ao setor empresarial no contexto do desenvolvimento sustentável diz respeito à adoção de uma orientação empresarial pautada por uma postura mais responsável social e ambientalmente. A evolução da prática ambiental corporativa encontrou seu caminho. Já é plenamente reconhecido que as indústrias ao redor do mundo começam a assumir suas responsabilidades ambientais e que o ambiente negocial evoluiu de tal maneira que as empresas agora necessitam considerar o desenvolvimento sustentável como uma de suas preocupações centrais (Hoffman, 2000).

Essa nova orientação de negócios pode ser entendida como uma evolução do conceito de marketing que, segundo Reidenbach (1986), é uma filosofia empresarial que compreende três fatores-chave: a satisfação dos clientes, a orientação para o lucro e a integração da função marketing através das principais áreas da empresa. Essa forma de conceber o mundo dos negócios seria responsável em grande parte pelo bom desempenho das empresas.

Kotler (2000) apresenta uma evolução desse conceito ao definir a *orientação de marketing societal* como uma filosofia que “sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade.”

Fuller (1999) define marketing sustentável como “o processo de planejar, implementar e controlar o desenvolvimento, o estabelecimento de preço, a promoção e a distribuição de produtos de uma maneira que satisfaça os três seguintes critérios: (1) as necessidades dos clientes são atendidas, (2) os objetivos organizacionais são alcançados, (3) o processo é compatível com os ecossistemas.”

Diversas outras expressões têm sido utilizadas para identificar essa matéria, incluindo “green-marketing (marketing verde)” (Ottman 1997); “marketing ambiental” (Coddington 1993), “marketing ecológico” (Henion 1976) e “eco-marketing” (Fuller e Butler 1998). Essas últimas denominações são demasiadamente restritivas, pois sugerem que o foco recai apenas sobre uma das dimensões da problemática da sustentabilidade, a questão ambiental, desconsiderando a questão social.

Nessa linha, entende-se aqui “Marketing Verde”, “Marketing Ambiental”, “Marketing Ecológico”, ou ainda “Eco-Marketing”, como uma aplicação dos conceitos e técnicas de marketing ao negócio ambiental. O conceito aqui tratado é mais amplo. Trata-se não de uma aplicação de técnicas e ferramentas, nem de uma estratégia comercial, mas sim de uma nova filosofia empresarial e, portanto, acarreta mudanças profundas na maneira como os executivos estão acostumados a fazer negócios.

A Orientação de Marketing para a Sustentabilidade (OMS), definida por Almeida (2002) como “uma filosofia de negócios que se concentra na satisfação das necessidades e desejos dos clientes, de forma lucrativa, ética e responsável, social e ambientalmente”, é a roda que faz girar todo o arsenal de técnicas e ferramentas de marketing em torno do eixo da sustentabilidade, colocando a empresa na direção do desenvolvimento humano e sustentável. O centro das atenções deixa de ser apenas os acionistas (conceito de shareholder), ou apenas os clientes (conceito de marketing). O centro das preocupações da empresa passa a ser todos os seus interatores ambientais, incluindo os acionistas, os clientes, a comunidade, e o ecossistema.

A mudança de orientação na filosofia de negócios da empresa é, portanto, um imperativo no mundo atual dos negócios, se se quer trilhar o caminho em direção ao desenvolvimento sustentável. É sobre esse pilar que repousa o foco deste trabalho.

4. PROPOSTA DE MODELO PARA A ORIENTAÇÃO DE MARKETING PARA A SUSTENTABILIDADE (OMS)

O caráter interdisciplinar da questão socioambiental e a sua complexidade deixam claro que as questões relativas ao desenvolvimento sustentável devem ser tratadas considerando os diversos atores cujas atuações mostram-se relevantes na evolução do problema. Cabe destacar a importância que assumem as questões: quais atores exercem maior influência na questão socioambiental? Quais desses atores de fato assumem papel relevante? Qual o impacto de suas ações na sua interação com o meio ambiente? Qual o poder desses atores? Quais são as suas demandas? Qual a legitimidade delas?

Visto por esse prisma, fica claro que as questões socioambientais devem ser abordadas a partir de um enfoque sistêmico, como tem sido recomendado em outros trabalhos (Alderson, 1964; Churchman, 1968; Mackoy et al. 1997). Tal abordagem remete a uma visão generalista da problemática socioambiental, que conduz ao entendimento da orientação de marketing sustentável como uma filosofia de negócios formada por um complexo de dimensões gerenciais que significa um novo paradigma empresarial.

A compreensão desse novo paradigma e a adoção da OMS requer o entendimento de que toda organização é parte integrante de um sistema dinâmico, sendo influenciada direta e indiretamente por forças diversas, externas e internas, cujas interações moldam a configuração dos negócios e a maneira como a empresa os conduz.

Miles e Munilla (1997) apresentam a OMS (por eles denominada *orientação de eco-marketing*) como um constructo que pode descrever filosofias de negócios latentes, ecologicamente orientadas, em organizações sensíveis às questões ambientais. Sua proposta é uma estrutura para mensurar o grau de orientação em marketing sustentável com base em uma combinação de indicadores estruturais e comportamentais. Os indicadores estruturais incluem, dentre outros, um programa de educação ambiental para empregados, fornecedores, clientes e comunidade; e procedimentos de prospecção sistemática do ambiente, explícitos nos processos decisórios de todos os negócios. Os indicadores comportamentais podem incluir desde a utilização de recipientes reutilizáveis para embalagens até a busca sistemática por *inputs* estratégicos de organizações que demonstrem preocupação social e ambiental.

Stone e Wakefield (2000) propõem uma estrutura para mensurar o marketing sustentável em termos da responsividade ambiental da empresa, partindo de sua relação com outras variáveis que explicam a preocupação ambiental: geração de inteligência ambiental; disseminação da inteligência ambiental; ênfase dada pela alta administração às questões ambientais; aversão da alta administração ao risco ambiental; e coesão interdepartamental. Ajustando o Modelo de Equações Estruturais (MEE), eles procuram também explicitar o impacto do grau de resposta das empresas às questões ambientais sobre o desempenho nos negócios.

O Modelo ajustado por Stone e Wakefield (2000) mostra um efeito positivo da ênfase dada às questões ecológicas sobre o grau de aversão ao risco ambiental. Curiosamente, a dinâmica organizacional mostra-se também como um fator influenciador do grau de aversão ao risco. Os resultados revelam que a capacidade de resposta da organização em relação à questão ambiental influencia diretamente o seu desempenho. Entretanto, como os próprios autores reconhecem o modelo explica muito pouco da relação entre OMS e desempenho nos negócios. Diversos fatores estratégicos, além daqueles incluídos no modelo, podem estar influenciando a eficácia da empresa. De qualquer modo, Stone e Wakefield (2000) deixam indícios claros de que um comportamento ambientalmente responsável é parte importante das estratégias bem sucedidas.

Neste trabalho, apresenta-se a orientação de marketing para a sustentabilidade a partir de uma ampla visão de suas dimensões componentes. Procura-se explicitar como se forma tal filosofia empresarial e como ela afeta as principais decisões da empresa e o desempenho da mesma. Assim, pretende-se testar as hipóteses nulas: H_{0-1} : A Orientação de Marketing para a Sustentabilidade não pode ser explicitada por um conjunto interdependente de dimensões diversas que determinam o grau de sensibilidade socioambiental das empresas; e H_{0-2} : A Orientação de Marketing para Sustentabilidade não influencia diretamente o desempenho nos negócios.

A Figura 1 descreve o modelo de orientação de marketing para a sustentabilidade a partir de uma ampla visão dos antecedentes e consequências dessa filosofia de negócios. Segundo o modelo, o marketing da sustentabilidade é visto como uma resposta à crescente pressão dos *stakeholders*, e a sua formação dentro da organização ocorre em três momentos distintos. No primeiro momento, a orientação de marketing sustentável se dá ao nível filosófico, caracterizado por três dimensões: visão estratégica, sistema de valores, e dinâmica organizacional. Num segundo momento, ela irá traduzir-se em estratégias e mudanças de sistemas e estruturas, apoiando essa reorientação dos negócios. Finalmente, essa mudança no estado interno da organização implicará em mudanças na maneira como a empresa responde às questões socioambientais, no seu posicionamento junto ao mercado, e na percepção que o público interno tem sobre a orientação da empresa e a sua postura em relação à problemática socioambiental.

A lógica do modelo proposto, que guarda similaridade com o modelo Pressão-Estado-Resposta (PER), desenvolvido pela OECD (1994) e utilizado em diversos trabalhos para construção de indicadores relevantes na problemática ambiental, implica em um relacionamento cíclico de causa-e-efeito no macroambiente (pressões geram mudanças no estado do ambiente, que por sua vez provocam respostas sob a forma de políticas ambientais). Este relacionamento pode ser identificado também no microambiente negocial das empresas. As pressões dos *stakeholders* (interatores ambientais) geram mudanças no estado do ambiente interno da empresa (visão, cultura, clima organizacional), que por sua vez provocam respostas que refletem no posicionamento socioambiental da empresa, na sua ecopercepção, no seu grau de responsividade, e que finalmente poderão impactar o seu desempenho nos negócios (ALMEIDA, 2002).

Figura 1 - Modelo de Orientação de Marketing para a Sustentabilidade



Entende-se aqui que a orientação para o marketing sustentável é a resposta das empresas à crescente pressão exercida por diversos *stakeholders*, que ocorre de maneira diversa e sob formas distintas: o movimento de consumidores em direção ao consumo de produtos “verdes”; a ênfase dada atualmente pela mídia às questões ambientais; a tendência dos bancos em adotar políticas de empréstimos que considere a atuação das empresas com respeito à proteção e conservação do meio ambiente; a legislação ambiental e os chamados eco-impostos; e até mesmo a pressão interna dos empregados. A Figura 2 ilustra o modelo proposto, por meio do gráfico de caminhos, deixando explícito um conjunto de proposições que servem de base para a construção de hipóteses a serem testadas. Essa é uma representação do modelo estrutural completo ajustado aos dados.

O modelo proposto foi testado utilizando-se a modelagem MEE. Essa técnica tenta capturar todas as relações conjuntas das dimensões do modelo, estudando-as simultaneamente. Após os procedimentos de validação dos construtos e as diversas reespecificações do modelo, sempre levando em consideração os aspectos relativos ao embasamento teórico e empírico das modificações sugeridas pelo ajuste, chegou-se ao sistema de equações estruturais (3.1), que especifica o modelo teórico cujos construtos componentes são descritos no Quadro 1.

As variâncias dos fatores foram fixadas em “1” e as covariâncias entre os fatores também foram calculadas. A Tabela 1 apresenta os índices de ajuste do modelo estrutural final, após as diversas reespecificações do modelo. O conjunto de índices obtido mostra-se completamente satisfatório, o que sugere uma boa adequação também do modelo final. O valor global do Alpha Cronbach mantém-se em 0,908, confirmando a boa adequabilidade do modelo aos dados. O conjunto total de relações estimadas, que serve de base para a verificação das hipóteses propostas no estudo, pode ser resumido por meio da apresentação do modelo estrutural completo para a orientação de marketing sustentável, descrito na Figura 3.

A validação dos construtos estudados, a partir da análise dos valores de α de Cronbach e da Medida de Variância Extraída, fornece elementos que permitem rejeitar a hipótese nula geral H_{0-1} , em favor da hipótese alternativa H_{1-1} : A Orientação de Marketing para a Sustentabilidade pode ser explicitada por um conjunto interdependente de dimensões diversas, que determinam o grau de sensibilidade socioambiental das empresas.

Os resultados mostram que é possível, portanto, construir um modelo que permita explicitar a preocupação das empresas com respeito ao contexto das questões sociais e ambientais, a partir de um conjunto de dimensões que determinam o grau de orientação de marketing sustentável dessas empresas.

Uma das principais relações verificadas diz respeito ao impacto que a pressão exercida pelos *stakeholders* tem sobre a ênfase dada pela alta administração às questões sociais e ambientais. Os dados mostram que o construto *Pressão dos Stakeholders* apresenta um impacto estatisticamente significativo sobre *Ênfase da Alta Administração* ($\beta=0,479$, valor $t=7,522$, $p<0,01$). Os resultados da análise mostraram-se coerentes com os achados de White (1999), Whittaker (1999), Jeurissen (2000), Ottman (2000) e (Lieders, 2001), que a pressão exercida pelos *stakeholders*, seja pela força regulatória das ações de governo, por ações protecionistas no mercado internacional, pelo posicionamento dos competidores na indústria, ou por reações espontâneas de consumidores ou pela ação organizada de grupos ambientalistas, tem moldado a direção dos movimentos das empresas.

$$\begin{aligned}
\text{ECOPER} &= V1 = (\text{PRESSÃO})^{.100}(\text{GERAD})^{.226}(\text{RETAKE})^{.240}(\text{POSIC1})^{.345}(\text{ERRO1})^{.657} \\
\text{ENFASE} &= V2 = (\text{PRESSÃO})^{.479}(\text{ERRO2})^{.878} \\
\text{GERAD} &= V5 = (\text{ENFASE})^{.786}(\text{ERRO5})^{.618} \\
\text{RECON1} &= V7 = (\text{ENFASE})^{.714}(\text{ERRO7})^{.701} \\
\text{REMIX} &= V9 = (\text{ENFASE})^{.703}(\text{PRESSÃO})^{.080}(\text{ERRO9})^{.668} \\
\text{RETAKE} &= V10 = (\text{GERAD})^{.667}(\text{ERRO10})^{.745} \\
\text{RESPON2} &= V12 = (\text{GERAD})^{.593}(\text{PRESSÃO})^{.214}(\text{ERRO12})^{.713} \\
\text{POSIC1} &= V13 = (\text{GERAD})^{.307}(\text{REMIX})^{.220}(\text{RETAKE})^{.301}(\text{ERRO13})^{.680} \\
\text{DESQT} &= V14 = (\text{DESQQL})^{.793}(\text{ERRODQT})^{.609} \\
\text{DESQQL} &= V15 = (\text{GERAD})^{.255}(\text{POSIC1})^{.247}(\text{ERRODQL})^{.888}
\end{aligned} \tag{3.1}$$

Os resultados comprovam que os diversos tipos de pressão (pressão de governo, pressão de mercado (interno ou internacional), pressão de grupos organizados da sociedade e pressão de organismos internacionais) impactam diretamente a ênfase atribuída pela alta administração às questões sociais e ambientais. A força exercida por esses diferentes tipos de pressão resulta em impactos que ocorrem em momentos distintos no contexto do ambiente interno da empresa. A relação entre os construtos é estimada por uma função potência:

$$\text{ENFASE} = (\text{PRESSÃO})^{0,479}(\text{ERRO})^{0,878}$$

Essa relação é ilustrada graficamente na Figura 4.

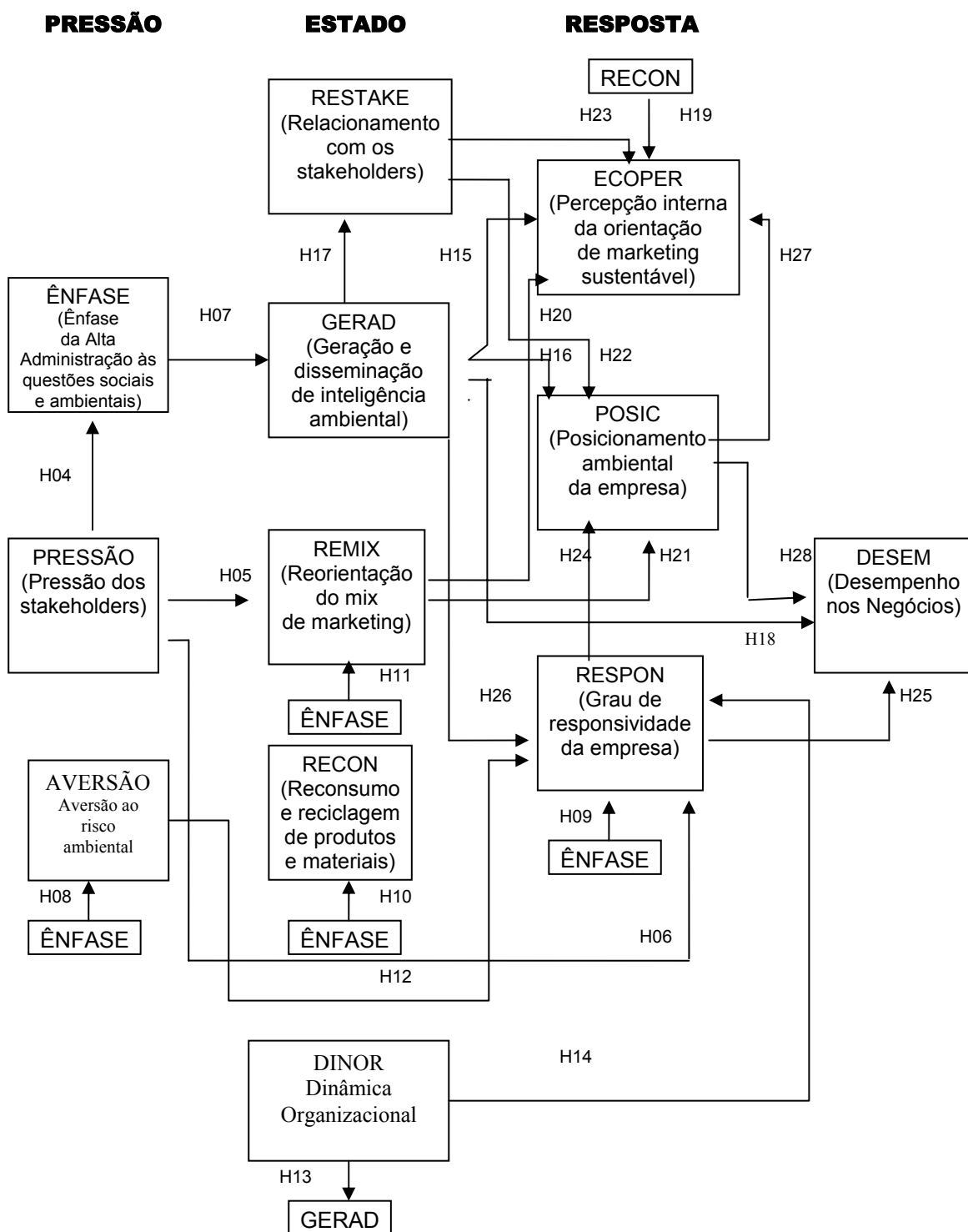
Analisando-se a expressão matemática dessa relação, $\hat{\text{Ênfase}} = \text{Pressão}^{0,479}$, observa-se que, por exemplo, se o governo desenvolve uma campanha de marketing ambiental, que por meio de ações integradas, provoque um aumento de 10% na pressão exercida pelos *stakeholders*, as possibilidades são grandes de que essa campanha acarrete um aumento da ênfase da alta administração em torno de 4,67% ($1,10^{0,479} - 1 = 0,0467$).

Note-se ainda que tal aumento na ênfase da alta administração tem como efeito um aumento estimado de 3,3 % sobre os esforços de reorientação do mix de marketing da empresa, 3,35% sobre as práticas de reconsumo e reutilização de materiais e produtos, e 3,69% sobre os esforços de redirecionamento dos clientes para práticas de consumo mais saudáveis. Esses esforços em cadeia provocarão um aumento no grau de resposta da empresa em relação às questões sociais e ambientais.

Finalmente, foram testadas duas hipóteses nulas relativas ao impacto que os construtos *Geração e disseminação de inteligência ambiental* e *Posicionamento ambiental*, têm sobre o *desempenho dos negócios*.

O construto *Desempenho* foi validado sob dois componentes. O primeiro teve como base quatro indicadores que expressam aspectos quantitativos da dimensão *desempenho*: eficácia da força de vendas, a posição competitiva, rentabilidade, e a participação e mercado. Portanto, a primeira componente principal foi utilizada para representar o construto denominado *Desempenho Quantitativo*. O segundo componente teve como base quatro indicadores que expressam aspectos qualitativos da dimensão *desempenho*: a qualidade dos produtos e serviços da empresa, a reputação da marca, sua posição competitiva, e a sua imagem junto ao público em geral. Portanto, a primeira componente principal dessa análise foi utilizada para representar o construto denominado *Desempenho Qualitativo*.

Figura 2 - Modelo Completo da Orientação de Marketing para a Sustentabilidade



Os dados apresentaram evidências significativas que permitem, ao nível de significância de 0,01, rejeitar as hipóteses nulas $H_{0.3}$ ($\beta=0,255$, valor $t=2,927$, $p<0,01$) e $H_{0.4}$ ($\beta=0,247$, valor $t=2,843$, $p<0,01$), em favor das hipóteses alternativas

$H_{1.3}$: As ações voltadas para a geração e disseminação de inteligência ambiental INFLUENCIAM diretamente o desempenho da empresa;

$H_{1.4}$: O Posicionamento Ambiental da Empresa INFLUENCIA diretamente o Desempenho nos Negócios.

O MEE revela ainda a influência do Desempenho Qualitativo sobre o Desempenho Quantitativo. As relações entre esses construtos podem ser estimadas pela função potência, como segue.

$$\text{DESQL} = (\text{GERAD})^{0,255} (\text{POSIC1})^{0,247} (\text{ERRO})^{0,888}$$

$$\text{DESQT} = (\text{DESQL})^{0,793} (\text{ERRO})^{0,609}$$

Quadro 1 – Descrição dos construtos utilizados no Modelo Estrutural.

Nome do Construto	Descrição do Construto
ECOPER	A orientação de marketing sustentável na percepção dos executivos da empresa
ENFASE	Ênfase da alta administração em relação às questões sociais e ambientais
PRESSÃO	Pressão do setor em que atua a empresa
AVERSÃO	Aversão dos executivos ao risco ambiental
GERAD	Geração e disseminação de inteligência ambiental
DINOR	Dinâmica organizacional da empresa
PRODU	Produtividade dos recursos utilizados
RECON	Reconsumo e reciclagem de produtos e materiais
REMIX	Reorientação do mix de marketing
RESTAKE	Relacionamento com os <i>stakeholders</i>
RESPON1	Grau de responsividade da empresa
RESPON2	Grau de responsividade da empresa
POSIC	Posicionamento socioambiental da empresa
DESQT	Desempenho quantitativo
DESQL	Desempenho qualitativo

Tabela 1. Índices de ajuste do modelo ESTRUTURAL FINAL

Modelo	χ^2	g.l.	NFI	NNFI	IFI	CFI	std. RMR	RMSEA
ESTRUTURAL	31,330	34	0,98	1,000	1,00	1,00	0,031	0,001

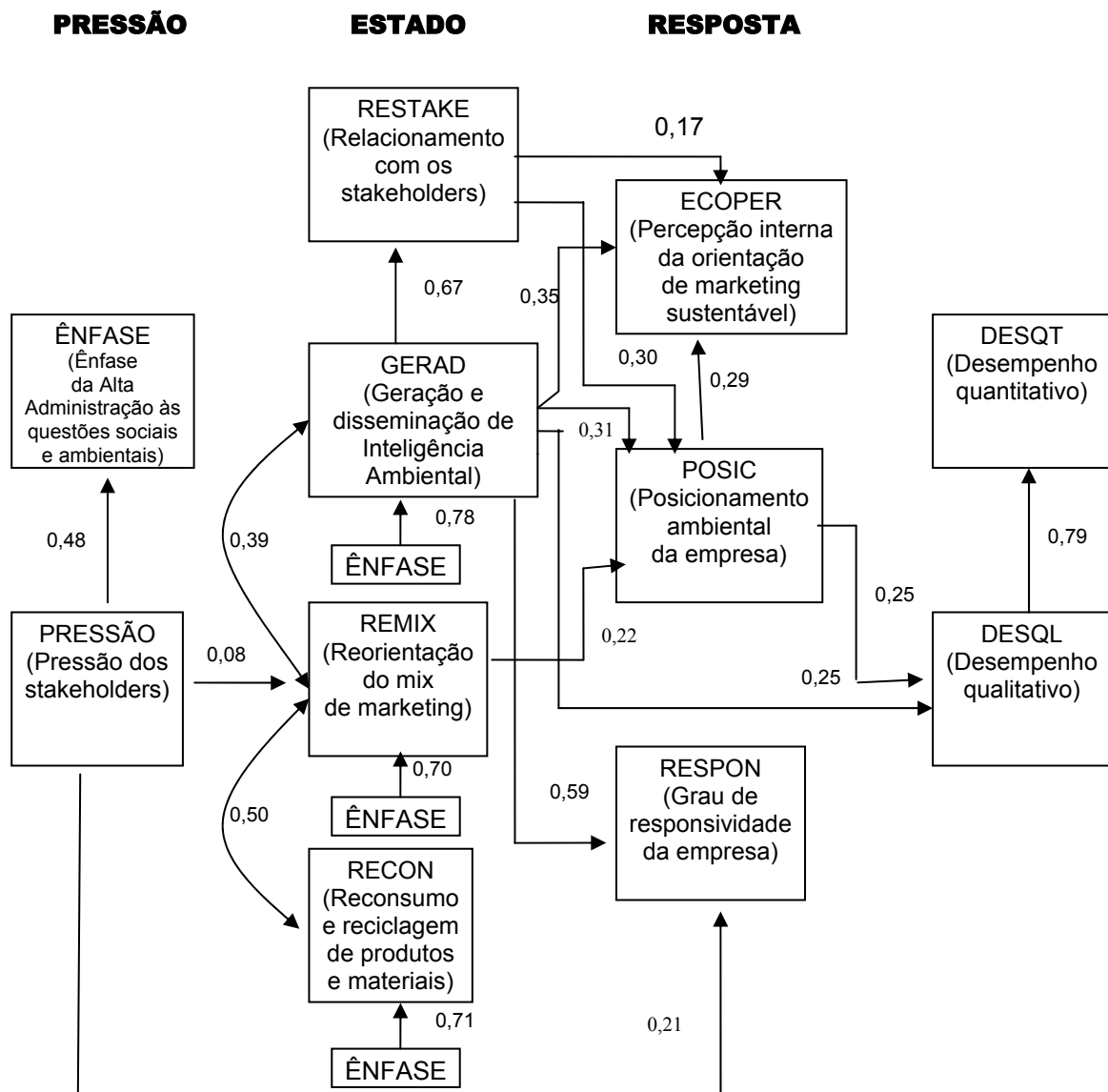


Figura 3 - Modelo Estrutural com os Coeficientes da Regressão

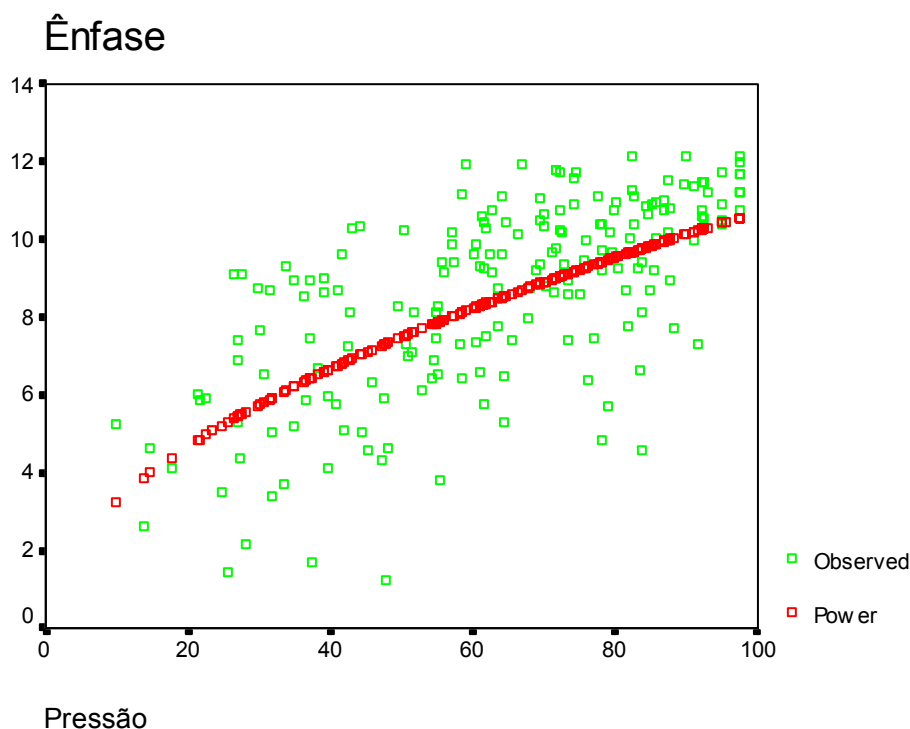


Figura 4 – Ênfase da alta administração em função da pressão dos stakeholders.

A *Geração e disseminação de inteligência ambiental* e o *Posicionamento da empresa*, dado pela percepção que os *stakeholders* têm de sua postura em relação às questões sociais e ambientais, exercem influência direta sobre o desempenho qualitativo. Vale lembrar que essa dimensão do construto desempenho é constituída pelos aspectos intangíveis tais como: reputação da marca, qualidade dos produtos e serviços, e a imagem junto ao público; todas essas variáveis têm relação direta com o posicionamento da empresa junto aos seus diversos públicos.

Finalmente, uma última relação a ser comentada. Trata-se da vinculação entre os componentes quantitativo e qualitativo da dimensão desempenho. O Modelo de Equações Estruturais ajustado aos dados deixa explícito a relação entre desempenho qualitativo e desempenho quantitativo. Pode-se concluir que um ganho na dimensão qualitativa do construto desempenho, como por exemplo melhoria na qualidade dos produtos e serviços, melhoria na reputação da marca e ganhos na imagem institucional, implicará em ganhos na dimensão quantitativa, tais como aumento na eficácia da força de vendas, melhoria na participação de mercado, e melhoria na rentabilidade da empresa.

4. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou suprir uma lacuna da literatura que trata da relação entre marketing e desenvolvimento sustentável, estudando a orientação de marketing para a sustentabilidade e os construtos que representam suas dimensões componentes.

A grande responsabilidade que o setor empresarial assume sobre os problemas relativos às questões socioambientais, tornando o marketing elemento vital para a sustentabilidade, e a crescente influência da sensibilidade socioambiental na orientação empresarial adotada pelas empresas, fazem deste tema um objeto relevante para investigação.

Essa questão mostra-se ainda mais importante na medida em que aumenta a dinâmica do ambiente empresarial - hoje marcado por turbulências de origem econômica, social e ambiental, e cresce a preocupação da sociedade em relação às questões ambientais e sociais, exigindo uma postura mais responsável por parte das empresas. É de grande relevância para as empresas encontrar um modelo de gestão que permita administrar os processos de produção de bens e serviços de modo ético e responsável, pois a problemática socioambiental exige das empresas uma redefinição de missão e propósitos. Urge que se construam novas instituições, baseadas em novos valores e que promovam um novo conceito de desenvolvimento, que coloque o ser humano e a natureza à frente dos recursos econômicos.

Explorando os conceitos de desenvolvimento sustentável, responsabilidade socioambiental, e marketing, este trabalho procurou responder à questão: como mudar de uma visão empresarial monocêntrica, caracterizada pelo marketing bilateral *empresa-consumidores* e focado no consumo, para uma visão empresarial multicêntrica, caracterizada pelo marketing multilateral, *empresa - interatores ambientais*, que contempla todos os atores importantes da questão socioambiental. Ou seja, como abandonar a tradicional orientação do marketing de consumo para uma orientação de marketing que além de valorizar as relações empresa-clientes, inclua as dimensões social e ambiental na condução dos negócios.

Foi proposto e testado empiricamente um modelo de orientação de marketing para a sustentabilidade, explícito em suas diversas dimensões – pressão dos *stakeholders*, ênfase da alta administração, geração e disseminação de inteligência ambiental, reorientação do mix de marketing, reconsumo e reutilização de produtos e materiais, percepção interna da orientação de marketing sustentável na empresa, grau de responsividade da empresa, posicionamento socioambiental, e desempenho nos negócios.

Os resultados da análise permitem concluir, em primeiro lugar, que a orientação de marketing para a sustentabilidade pode ser explicitada a partir de um conjunto interdependente de dimensões, que podem ser utilizadas para determinar o grau de sensibilidade socioambiental das empresas.

Pode-se concluir também a partir dos resultados que a orientação de marketing para a sustentabilidade ocorre nas empresas como uma resposta à crescente pressão dos *stakeholders*, e a sua formação dentro da organização ocorre em dois momentos distintos. No primeiro momento, a orientação de marketing sustentável se dá no nível filosófico, caracterizando-se pela ênfase dada pela alta administração às questões socioambientais. Num segundo momento, ela traduzir-se-á em estratégias e mudanças de sistemas e estruturas, apoiando essa reorientação dos negócios, que terão implicações na maneira como a empresa responde às questões socioambientais, no seu posicionamento junto ao mercado, e na percepção que o público interno tem sobre a orientação da empresa e a sua postura em relação à problemática.

Surge como uma lei fortemente estabelecida a partir da análise dos dados, a relação entre a pressão exercida pelos *stakeholders* e a ênfase dada pela alta administração às questões socioambientais. Isso significa que aos diversos tipos de pressão (pressão de governo, pressão de mercado (interno ou internacional), pressão de grupos organizados da sociedade e pressão de organismos internacionais) impactam diretamente a ênfase atribuída pela alta administração às questões sociais e ambientais.

O modelo ajustado deixa claro que a pressão exercida pelos *stakeholders* é o grande iniciador do processo de transformação que pode levar a empresa a adotar uma filosofia de negócios e práticas de marketing voltadas para a sustentabilidade. Essa pressão irá influenciar a reorientação do mix de marketing, o grau de resposta da empresa e, principalmente,

influenciará de forma decisiva a ênfase atribuída pela alta administração às questões sociais e ambientais.

Os resultados comprovam ainda que a adoção da orientação de marketing sustentável implica em melhoria no desempenho dos negócios da empresa. O construto desempenho dos negócios foi representado por dois componentes: um relativo ao desempenho qualitativo e outro relativo ao desempenho quantitativo. O ajuste do Modelo de Equações Estruturais aos dados evidenciou que melhoria na geração e disseminação de inteligência ambiental e no posicionamento socioambiental da empresa influenciam diretamente na componente de desempenho qualitativa, ou seja, acarretarão melhorias na percepção da qualidade dos produtos e serviços da empresa, na reputação da sua marca, e na sua imagem institucional como um todo.

Os dados revelam também que um ganho no desempenho qualitativo reflete-se em ganho no desempenho quantitativo, ou seja, acarretará melhorias na eficácia dos esforços de vendas, aumento na participação de mercado e na rentabilidade dos negócios da empresa.

A proposição deste modelo é uma contribuição pioneira para o estudo teórico da orientação de marketing para a sustentabilidade, pois não havia ainda no âmbito de Marketing no Brasil, discussões e formulações sobre o tema. Em termos gerenciais, esse tratamento possibilita diversos benefícios. De um lado, possibilita análises mais efetivas dos dados relativos à orientação da empresa para a sustentabilidade, permite realizar comparações por setor, porte de empresa ou campo de atuação. De outra parte, permite identificar quais fatores são críticos para a mudança de postura da empresa, servindo como apoio ao processo decisório relativo à alocação de esforços destinados à adoção da orientação de marketing para a sustentabilidade.

Uma contribuição relevante deste trabalho refere-se ao desenvolvimento teórico e empírico do modelo sob uma abordagem mais operacional. Isso tornou possível identificar os fatores críticos para a reorientação de uma empresa em direção à sustentabilidade.

O tratamento sistematizado das teorias sobre as relações entre pressão dos *stakeholders*, ênfase dada pela alta administração às questões socioambientais, reorientação do marketing-mix, reconsumo e reutilização dos produtos e materiais, relacionamento com *stakeholders*, responsividade, percepção interna da OMS, posicionamento ambiental, e desempenho, representam contribuições adjacentes que podem estimular o desenvolvimento teórico desse campo de conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDERSON, Wroe, A normative theory of marketing systems, In: *Theory in marketing*, Reavis Cox, Wroe Alderson, and Stanley J. Shapiro (eds.), Homewood, IL: Richard Irwin, 1964, pp. 92-108.
- ALMEIDA, G. S., FONTES F^o. J. F., MARTINS, H. F. Identificando *Stakeholders* para Formulação de Estratégias Organizacionais. In: *Anais XXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, Florianópolis, 2000.
- BOYD, H. W. & WESTFALL, R. *Marketing research: text and cases*. 8thed. Homewood, IL, R.D.Irwin, 1996. 816p.
- CAIRNCROSS, Frances, *Costing the Earth: The Challenge for Governments, the Opportunities for Business*; Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1992.
- CHURCHILL, Gilbert. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing*, v. 16, February, p. 64-73, 1979.

- CODDINGTON, Walter, How to Green Up Your Marketing Mix. *Advertising Age*, Vol. 61; 1993, September 3; p. 30.
- DASGUPTA, Partha, et. Al. Economic pathways to ecological sustainability. *Bioscience*. Washington, Apr 2000.
- FULLER, Donald A.; BUTLER, Daniel D.; Eco-Marketing: A waste management perspective. P.331 In *Developments in Marketing Science*, Vol. 17; Proceedings of the Academy of Marketing Science, 1998.
- HECHT, Alan D. The triad of sustainable development: Promoting sustainable development in developing countries. *Journal of Environment & Development*. v. 8, Iss. 2; p. 111. La Jolla, Jun. 1999.
- HENION, Karl E., *Ecological Marketing*, Columbus, Ohio: Grid, 1976.
- HOFFMAN, Andrew J. Integrating environmental and social issues into corporate practice. *Environment*. Washington, Jun. 2000.
- JEURISSEN, R. Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, Jan 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice-Hall, 2000. 764p.
- LIEDERS, A. A new chapter in Brazil's oil industry: Opening the market while protecting the environment. *Georgetown International Environmental Law Review*. Washington, Spring 2001.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719p.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. v. 1, São Paulo: Atlas, 1994. 272p.
- MILES, Morgan, MUNILLA, Linda S. The Eco-marketing orientation: an emerging business philosophy. In: *Environmental Marketing: Strategies, Practice, and Research*.
- OTTOMAN, J. A., .Green marketing: opportunity for innovation, Illinois: NTC Business Books, 1997.
- REIDENBACH, R. Impact of Marketing Operations on Bank Performance: A Structural Investigation; *Journal of Bank Research*, Park Ridge; Spring 1986; Vol. 17, Iss. 1; 10 pgs.
- SHETH, Jagdish N., PARVATIYAR, Atul. Ecological Imperatives and the Role of Marketing. In *Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory, and Research*.
- POLONSKY, Michael Jay, MINTU-WIMSATT, Alma T., editores. New York: The Haworth Press, 1997.
- STONE, George W.; WAKEFIELD, Kirk L. Eco-orientation: an extension of market orientation in an environmental context. *Journal of Marketing Theory and Practice*; Statesbor; Summer 2000; Vol. 8; Iss.3; pg. 21; 11 pgs.
- WHITE, A. L. Sustainability and the accountable corporation. *Environment*. Washington, Oct. 1999.
- WHITTAKER, M. Emerging 'triple bottom line' model for industry weighs environmental, economic, and social considerations. *Oil & Gas Journal*. Tulsa, Dec. 20, 1999