

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

Marketing Verde: responsabilidade social e ambiental integradas na envolvente de marketing

Green Marketing: integrated social and environmental responsibility in the marketing environment

Marketing Verde: responsabilidad social y ambiental integrada en la envolvente de marketing

Marlon Dalmoro¹
Jonas Cardona Venturini²
Breno Augusto Diniz Pereira³

Recebido em 04 de abril de 2008 / Aprovado em 28 de outubro de 2008

Editores Responsáveis: Roberto Coda, Dr. e Evandir Megliorini, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal analisar e descrever como a responsabilidade social e ambiental está integrada na envolvente de marketing de uma unidade franqueada da Companhia Coca-Cola. Ao encontro das percepções de Karna, Hansen e Juslin (2001), a envolvente de marketing é descrita, baseada em três níveis hierárquicos: marketing estratégico, estrutural e funcional. Neste sentido, realizou-se uma abordagem qualitativa com estudo de caso, no qual os dados foram coletados, por meio de entrevistas semiestruturadas com pessoas envol-

vidas no processo de gestão ambiental e social da empresa franqueada. No tratamento dos dados foi utilizada análise de conteúdo. Na percepção dos entrevistados, a empresa encontra-se em um avançado processo de integração em toda a organização de uma cultura de marketing verde, principalmente, pela relação de franqueado, mantida com a Companhia Coca-Cola. Observou-se que a empresa franqueada, bem como a companhia, de modo geral, encontram-se numa situação pró-ativa em termos de marketing verde, mesmo que o ambiente institucional não cumpra com o seu papel na plenitude.

1. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. [marlondalmoro@gmail.com]
Endereço do autor: Rua Floriano Peixoto, 1184 Santa Maria – RS Cep. 97015-372 – Brasil
2. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Departamento de Ciências Administrativas – UFRGS/EA/DCA.
[jonascardonaventurini@yahoo.com.br]
Endereço do autor: Rua Washington Luiz, 855 Porto Alegre – RS Cep. 90.010-460 – Brasil
3. Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professor da Universidade Federal Santa Maria – UFSM. [professorbreno@terra.com.br]
Endereço do autor: Rua Floriano Peixoto, 1184 Santa Maria – RS Cep. 97015-372 – Brasil

Palavras-chave: Marketing verde. Gestão ambiental. Responsabilidade social. Responsabilidade ambiental.

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze as social and environmental responsibility is integrated in the marketing strategy of a Coca-Cola Company franchisee. By the perceptions of Karna, Hansen and Juslin (2001), environment marketing is described based on three hierarchical levels: strategic, structural and functional marketing. There has been developed a qualitative approach through case study, in which the data were collected through semi-structured interviews with people involved in the process of environmental and social management of the franchisee company. Data treatment was used in the analysis of content. In the interviewer's perception, the company is in advanced process of integration across the organization of a green marketing culture, primarily by the relationship of the franchisee maintained with the Coca-Cola Company. It is observed that the franchisee enterprise as the company, in general, are in a pro-active situation in green marketing terms, even if the institutional environment does not comply with its fullest role.

Key words: Green marketing. Environmental management. Social responsibility. Environmental responsibility.

RESUMEN

El presente estudio tiene por finalidad principal analizar y describir cómo la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental se integran en la envolvente de marketing de una unidad franquiciada de la Compañía Coca-Cola. De acuerdo con las opiniones de Karna, Juslin y Hansen (2001), la envolvente de marketing se describe con fundamento en tres categorías jerárquicas: marketing estratégico, estructural y funcional. En este sentido se realizó un enfoque cualitativo mediante estudio de caso, los datos se reunieron por medio de entrevistas semiestructuradas con las personas que participan

en el proceso de gestión ambiental y social de la empresa franquiciada. En el tratamiento de los datos se utilizó el análisis de contenido. Según la opinión de los encuestados, la empresa se encuentra en avanzado proceso de integración en toda la organización de una cultura de marketing verde, principalmente por la relación de franquiciado establecida con la Compañía Coca-Cola. Se observó que la empresa franquiciada, como también la compañía, en general, se encuentran en una situación proactiva en términos de marketing verde, aunque el ambiente institucional no cumpla plenamente su papel.

Palabras clave: Marketing verde. Gestión ambiental. Responsabilidad social. Responsabilidad ambiental.

I CONTEXTUALIZAÇÃO

A partir da Conferência de Estocolmo, em 1972, o pensamento predominante na maioria das organizações, até então, meramente econômico voltou-se, também, para a questão social e ambiental. Ratificando esse pensamento, a criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), em 1983, pela Organização das Nações Unidas (ONU), rapidamente difundiu esse pensamento, principalmente, após a criação do Relatório Nosso Futuro Comum, um documento responsável pelas primeiras conceituações oficiais, formais e sistematizadas sobre o desenvolvimento sustentável. O referido relatório conceituou desenvolvimento sustentável como aquele “que permite satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 43).

Em 1992, no Rio de Janeiro, na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, reconheceu-se a importância de assumir a idéia de sustentabilidade em qualquer programa ou atividade de desenvolvimento. Neste aspecto, as empresas têm um papel relevante. Desde então, autores como Jacobi (1994) percebem que a sustentabilidade vem emergindo como um novo paradigma de desenvolvimento,

integrando crescimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental como elementos de desenvolvimento de longo prazo, interdependentes, que se suportam mutuamente.

A disseminação da sustentabilidade é fruto de um movimento que recrudescer nos anos 60, nos Estados Unidos, movido por uma maior consciência de grupos da sociedade em relação à responsabilidade das empresas na preservação do meio ambiente e dos direitos dos consumidores. No cenário brasileiro, passou a ser pauta na agenda do setor privado com maior força, a partir da década de 90 (ALESSIO, 2004). Desde então, responsabilidade social no setor empresarial é vista como a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização. Esta responsabilidade social inclui responsabilidades econômicas, legais, éticas, ecológicas e filantrópicas (ALESSIO, 2004).

O acelerado crescimento demográfico, tecnológico e industrial, do último século, gerou reflexões, por parte da sociedade em geral, acerca do impacto deste crescimento na qualidade de vida das pessoas e na preservação ambiental. Questões como responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e consumo consciente passaram a fazer parte do dia-a-dia das empresas, da sociedade e do governo. Desta maneira, Gonzaga (2005) aponta que o desafio posto pelo mercado aos setores de produção de bens e serviços é o de buscar as soluções de gestão que sejam economicamente adequados, socialmente aceitáveis e ambientalmente sustentáveis.

Karna, Hansen e Juslin (2003) entendem que a responsabilidade social e ambiental está, cada vez mais, incorporada às estratégias das organizações. Esta nova abordagem originou o conceito de “Marketing Verde” que é definido como a “gestão holística dos processos responsáveis por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes e sociedade, de forma lucrativa e sustentável” (PEATTIE ;CHARTER, 2003, p. 35).

Diante do cenário relatado, este estudo tem como objetivo principal analisar e descrever como a responsabilidade social e ambiental está integrada na envolvente de marketing de uma

unidade franqueada da Companhia Coca-Cola. Para isso, foram seguidas as orientações de Karna, Hansen e Juslin (2003) que descrevem a envolvente de marketing baseada em três níveis hierárquicos: marketing estratégico, estrutural e funcional.

O presente artigo apresenta, após a introdução, o arcabouço teórico que evidencia os tópicos de marketing verde, gestão ambiental e o modelo teórico de referência. Em seguida, são detalhados os aspectos metodológicos do estudo. Na sequência, é apresentada a organização e analisado o caso em questão. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 ARCABOUÇO TEÓRICO

As mudanças na sociedade estão forçando as empresas a considerarem vários grupos interessados na tomada de decisão. Construir relacionamentos com clientes, fornecedores, empregados, comunidade e outros *stakeholders* pode ser central para a competitividade e formar uma sustentabilidade para o desenvolvimento das estratégias (PEATTIE; CHARTER, 2003).

Gonzaga (2005) destaca que junto à demanda pelo uso sustentável do meio ambiente, a vigilância pelos valores éticos das organizações empresariais tende a crescer. Neste sentido, a responsabilidade social tem sido uma constante dentro das organizações. A responsabilidade das organizações se divide em econômica, social e ambiental, categorias similares àquelas propostas no conceito de sustentabilidade (PEATTIE, 1995). A *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) define responsabilidade social corporativa como o negócio que contribui para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com empregados, as respectivas famílias, comunidade local e sociedade, melhorando, desta forma, a qualidade de vida (WBCSD, 2000).

Para praticar a responsabilidade social desejada pelas organizações, o marketing verde tem servido como uma ferramenta para o desenvolvimento sustentável e a satisfação de diferentes *stakeholders* (KARNA; HANSEN; JUSLIN,

2001). Sheth e Parvatiyar (1995) relatam que o desenvolvimento sustentável pode ser conseguido apenas por organizações pró-ativas em termos de marketing e intervenções governamentais ativas. Nesse tocante, os autores sugerem um modelo bi-dimensional (Figura 1) na abordagem dos problemas ecológicos: do marketing consumidor para o marketing sustentável e da mão invisível para uma mão mais visível do governo.

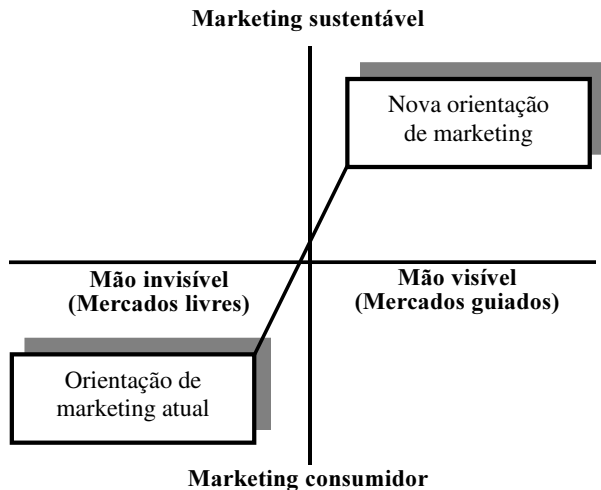


Figura 1 – Nova orientação para marketing verde.
Fonte: Adaptado Sheth e Parvatiyar (1995).

2.1 Marketing verde

O conceito de Marketing Verde consiste no conjunto das atividades concebidas para produzir e facilitar a comercialização de qualquer produto ou serviço com a intenção de satisfazer necessidades e desejos humanos, causando, porém, um impacto mínimo ao meio ambiente. Envolve, pois, modificação de produtos e embalagens, bem como mudanças em processos de produção e publicidade (POLONSKY, 1994).

Produtos concebidos com preocupações ecológicas e sociais permitem agregar valor comercial, tendo por princípio o potencial educacional e os valores que promovem, projetando uma imagem de alta qualidade, tanto dos produtos como da organização (GONZAGA, 2005). Muitas vezes, tais vantagens só podem ser consideradas a longo prazo, porque a curto prazo tendem a haver uma

elevação dos custos por conta do processo de adaptação a novos procedimentos e tecnologias.

Churchill Jr. e Peter (2000, p. 44) assinalam que marketing verde consiste em “atividades de marketing destinadas a minimizar os efeitos negativos sobre o ambiente físico ou melhorar a sua qualidade”. Para Kotler (1995), o marketing verde surge quando as empresas responderam às preocupações ambientais da população por meio do desenvolvimento de produtos ecologicamente mais seguros, embalagens recicláveis e biodegradáveis, maior controle da poluição e operações mais emergenciais e eficientes. Completando, o autor afirma que o avanço do marketing ecológico foi desencadeado pela nova dimensão que o meio ambiente passou a ocupar, como fator de condicionamento mercadológico de negócios.

O primeiro desafio mercadológico para as organizações que decidem adotar o marketing verde é de operar com práticas ambientais adequadas sem deixar de ofertar qualidade, conveniência e preço adequado aos consumidores (SAUNDERS; MCGOVERN, 1997). O segundo desafio para implantar com êxito uma estratégia de marketing verde é conseguir fazer com que as políticas ambientais organizacionais sejam valorizadas por todos os níveis hierárquicos (GONZAGA, 2005).

Karna, Hansen e Juslin (2003) identificam três condições necessárias para a adoção de uma estratégia de marketing. A primeira é a disposição do consumidor em pagar pela qualidade ambiental – tal disposição pode estar latente e precisa ser ativada, ou pode não existir e precisa ser criada por meio de educação e informação adequadas. A segunda condição é a disponibilização de informações confiáveis sobre o produto ou serviço e seus atributos ambientais. Por fim, a terceira se refere à proteção das inovações contra imitações por partes dos concorrentes para compensar os investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Ottman (1994) destaca que as companhias que não responderem às questões ambientais se arriscam em perderem a sintonia com o consumidor. O autor complementa afirmando que os atributos chamados de “compatibilidade ambiental” (a qualidade verde de um produto) seriam deter-

minantes na decisão de compra. O autor entende que o marketing ecológico contribui para o fortalecimento da imagem da marca e como consequência o consumidor se sente seduzido por esta imagem, assumindo uma posição de parceiro deste tipo de proposta.

Um produto será ambientalmente correto se contiver determinadas características, apontadas por Ottman (1994):

- fabricado com a quantidade mínima de matérias-primas e com matérias-primas renováveis, recicláveis e que conservem recursos naturais no processo de extração;
- fabricado com a máxima eficiência energética e de utilização de água e com o mínimo despejo de efluentes e resíduos;
- envasado em embalagens mais leves e mais volumosas;
- ser concentrado, mais durável, ter utilidade para múltiplos propósitos, ser mais facilmente consertado, ter maior eficiência energética quando utilizado, conservar recursos naturais quando utilizado, ser reciclável, ser reutilizável, ser biodegradável, poder ser refabricado e poder ser substituído por refil.

A sustentabilidade dos recursos naturais necessários para a produção de bens destinados ao consumo humano implica mudanças quantitativas e qualitativas da oferta e da demanda. A utilização do marketing verde pressupõe a idéia de que seja possível criar riquezas com a diminuição de impactos ambientais negativos e a promoção de mudanças sociais que afetem os hábitos de consumo no mercado (GONZAGA, 2005).

2.2 Gestão ambiental

Em relação à preocupação das empresas com o meio ambiente, Moura (1994) relata que elas têm certos compromissos com meio ambiente: primeiramente, necessitam atuar em um quadro geral, balizado pela legislação ambiental; também por uma motivação concorrencial, os clientes e

os consumidores estão cada vez mais predispostos a comprarem ou usarem produtos e serviços de empresas que respeitem o meio ambiente; e, finalmente, por uma razão ética e de solidariedade relacionada com a parte da responsabilidade que empresas têm para minimizarem o impacto ambiental de suas atividades.

As empresas podem dar diferentes respostas à gestão ambiental. Em uma resposta defensiva, a empresa admite enganos e erros por omissão e procura corrigi-los, porque agem baseadas na lei. Numa resposta acomodativa, a empresa aceita a responsabilidade social pelo ato e o corrige em função de pressões externas. Na resposta pró-ativa, as empresas dão exemplo nas questões sociais. Elas procuram aprender qual é o interesse público e respondem sem indução e pressão das partes interessadas (ALESSIO, 2004).

Miles e Covin (2000) definem duas linhas de pensamento para o gerenciamento ambiental:

- modelo de conformidade de gerenciamento ambiental: empresas somente cumprem com as leis e regulamentos;
- modelo estratégico de gerenciamento ambiental: empresas tentam maximizar o retorno para os acionistas pela utilização de uma estratégia ambiental pró-ativa visando a criar uma vantagem competitiva sustentável.

Já Karna, Hansen e Juslin (2003) apresentam três grupos de empresas:

- pró-ativos *green marketers*: enfatizando o redimensionamento por meio da sustentabilidade e sistema de mercados livres;
- reativos *green marketers*: enfatizando a sustentabilidade sob controle governamental;
- *marketers* consumidor: baixo índice de fatores de sustentabilidade.

Três mecanismos básicos, segundo Schmidheiny (1992), podem ser usados para induzir as organizações a internalizarem os custos ambientais ou a limitarem os danos que

causam ao meio ambiente. O primeiro se refere aos instrumentos de “comando e controle” governamental, por meio das regulamentações restritivas; o segundo se refere à “autorregulamentação”, com a qual as organizações podem reduzir os custos de adequação, antecipando-se às regulamentações governamentais; o terceiro se refere aos “instrumentos econômicos”, como impostos e taxas, que interferem nos preços a ponto de estimular ou desestimular comportamento de produção e consumo.

Segundo Ottman (1994), a gestão ambiental se dá com a criação de uma ética ambiental que envolva todos os níveis da organização. Neste sentido, Donaire (1995) afirma que as regulamentações formais do mercado evoluíram do paradigma que visava somente à sustentação econômica, para o paradigma que considera a responsabilidade social das empresas como um elemento fundamental. Essa mudança de paradigma resulta num modelo de gestão mais sustentável. O modelo teórico de referência, apresentado a seguir, visa a captar a dimensão da responsabilidade social e ambiental no âmbito dos diversos níveis da organização que sofrem influências das ações de marketing.

2.3 Modelo teórico de referência

O Modelo teórico de referência (Figura 2) aborda as unidades de marketing (variável independente) em relação aos valores do negócio no ambiente e no planejamento de marketing no ambiente (variáveis dependentes). Os valores do negócio também influenciam o planejamento de marketing. O modelo é adaptado de Karna, Hansen e Juslin (2003) e contém os componentes do planejamento de marketing em três níveis: estratégico, estrutural e funcional, os quais sofrem uma influência mútua. Marketing verde, neste modelo, significa que os temas ambientais estão integrados dentro da decisão de marketing nos três níveis do planejamento de marketing e nos valores do negócio disseminados por meio das unidades de marketing.

O modelo parte do pressuposto que a implementação do planejamento de marketing ocorre devido ao desenvolvimento de estratégias (quanto a produto, clientes e vantagens competitivas), de estrutura (planejamento e sistema de informação, organização e gerenciamento) e de funções (publicidade e comunicação, informações de marketing e preço).

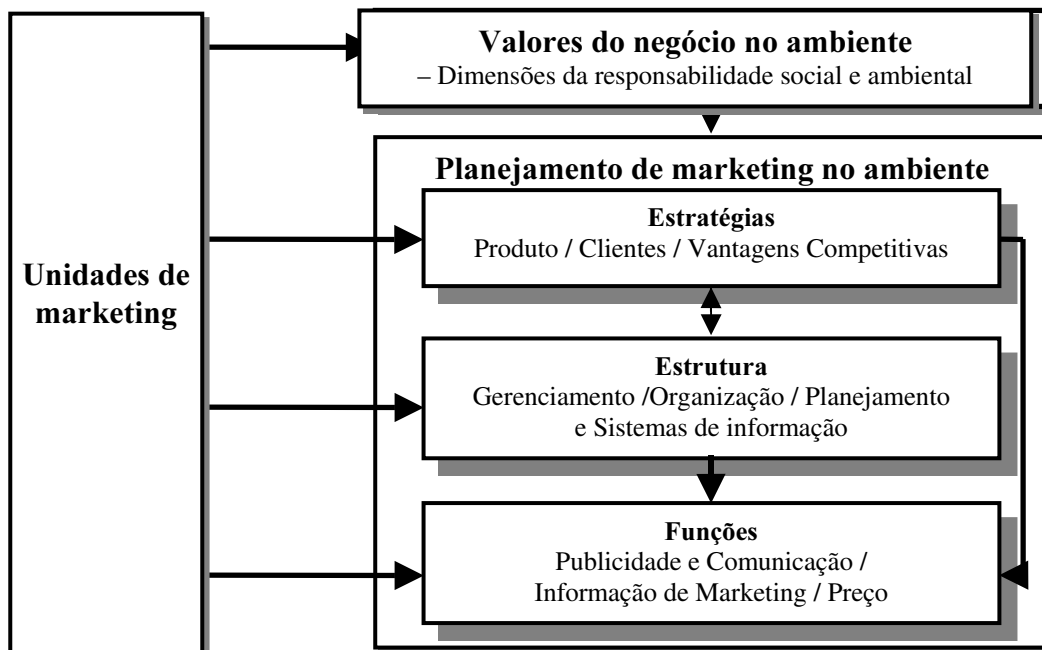


Figura 2 – Modelo teórico de referência.

Fonte: Modelo adaptado de Karna, Hansen e Juslin (2003).

Nesta seção, foram abordadas questões teóricas acerca do uso sustentável do meio ambiente, marketing verde, gestão ambiental e para finalizar foi apresentado o modelo teórico que servirá de referência para a parte empírica do estudo. O método que servirá de guia para esta parte do trabalho é apresentado a seguir.

3 MÉTODO DO TRABALHO

Em nível epistemológico, o presente estudo possui um corte transversal, com base numa abordagem qualitativa. Neste tipo de estudo, as informações necessárias são definidas ao acaso, o processo de pesquisa é flexível e não estruturado, a amostra é pequena e não representativa e a análise dos dados primários é qualitativa. Neste tipo de abordagem são feitas constatações experimentais e o resultado é uma compreensão inicial. Dentre as técnicas utilizadas em pesquisas qualitativas, destacam-se: entrevistas em profundidade, técnicas projetivas e estudos de caso (MALHOTRA, 2001).

O presente trabalho utiliza-se do método de estudo de caso que, nos últimos tempos, se configura numa das estratégias mais utilizadas, quando pesquisadores procuram responder a questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 2001). Diversas pesquisas sociais estão fundadas no estudo detalhado de casos particulares, ou seja, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. O estudo de caso não é apenas um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado, examinando o fenômeno dentro de seu contexto (YIN, 2001). Trata-se, portanto, de uma investigação intensa, com descrição holística e cuja análise ocorre em simples instância de um fenômeno ou unidade social.

Na concepção de Creswell (1994), utiliza-se o estudo de caso quando o pesquisador quer explorar uma ou poucas entidades ou fenômenos (casos), limitado pelo tempo e atividade (grupo social) e quer coletar informações usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo. Na visão de Mitchell (1983), os estudos de caso são uma forma de

organizar dados sociais preservando a característica unitária do objeto social a ser estudado.

Quanto à estratégia de pesquisa, o estudo consiste em uma pesquisa descritiva, visto a utilização de uma literatura mais consolidada que permite tomar por base um modelo já existente. Para Mattar (1996), a pesquisa descritiva tem aplicação quando se pretende descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Creswell (1994) ressalta que a espinha dorsal de uma pesquisa qualitativa é a coleta extensiva de dados que se enquadrariam em diversos tipos principais: entrevistas, observações, documentos e materiais áudio-visuais. Assim, para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com duas pessoas envolvidas no processo de gestão ambiental e social da empresa em estudo. Sendo elas: a coordenadora de meio ambiente (uma executiva selecionada) e o gerente de operações (um executivo também selecionado). Conforme Marconi e Lakatos (2002), a entrevista semiestruturada é aquela cujo entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; em que as perguntas feitas são pré-determinadas, podendo haver mudança no transcorrer da aplicação.

A seleção dos entrevistados ocorreu com uma amostra não-probabilística intencional. Entende-se este tipo de amostragem como aquela em que a seleção dos sujeitos da pesquisa parte do julgamento do pesquisador, considerando que eles poderão oferecer as contribuições solicitadas (MATTAR, 1996). Na amostra não-probabilística intencional, o pesquisador seleciona os membros da população que são fontes de informação precisa, sendo comum a escolha de profissionais especializados e conhecedores da realidade em estudo. Tal tipo de amostra pode ser útil quando há necessidade de incluir um pequeno número de unidades na amostra, ou quando é preciso obter uma amostra enviesada (possuidora de características especiais), tornando-se, nestes casos,

mais fidedigna e representativa que uma amostra probabilística (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Seguindo procedimentos metodológicos como auxílio à análise, foi organizada uma matriz de agrupamento conceitual. Com ela, as entrevistas foram organizadas em categorias que possuem correspondência com o modelo teórico de referência (Figura 2).

No tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, seguindo orientações de Bardin (1977). Para o autor, esta técnica visa, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, à geração de indicadores que permitam a inferência de conhecimentos. A sua utilização é indicada quando os dados a serem analisados se apresentam em forma de texto, ou de conjunto obtidos em textos escritos (documentos oficiais, livros, jornais, documentos pessoais), em gravações de voz ou imagem (rádio, televisão, entre outros), ou em outras atividades que possam ser decompostas como a transcrição de uma entrevista (FREITAS; JANISSEK, 2000).

As críticas feitas ao método de estudo de caso se referem à falta de objetividade e rigor científico, pois dependem, fundamentalmente, da intuição do investigador, estando sujeitas à subjetividade (YIN, 2001). Outra questão, segundo Yin (2001) é o fato de o estudo de caso fornecer pequena base para generalizações científicas, uma vez que, por estudar um ou alguns casos não se constitui em amostra da população e, por isto, torna-se sem significado qualquer tentativa de generalização para populações. Em nenhum

momento se esgota a possibilidade de que somente estas sejam as respostas para a problemática desta pesquisa. O estudo de caso apresenta como vantagem, a grande profundidade com que permite explicar o caso em estudo, assim como relacioná-lo com outros estudos.

4 A ORGANIZAÇÃO

A instituição escolhida é uma empresa produtora de refrigerantes, franqueada da Companhia Coca-Cola, situada à região sul do Brasil. O faturamento anual da referida empresa é por volta de duzentos e cinquenta milhões de reais, sendo que ela despense em torno de oitenta milhões de reais na compra de insumos. O volume total de refrigerantes vendidos pela empresa franqueada é de, em média, 140 milhões de litros anuais. A Companhia Coca-Cola, organização fundada em 1886, é atualmente líder mundial em fabricação, comercialização e distribuição de concentrados e xaropes de bebidas não-alcoólicas, os quais são utilizados por uma rede de engarrafadoras franqueadas para produzir diferentes marcas de bebidas. Com sede em Atlanta – EUA, a empresa atua em cerca de 200 países. No Brasil, a Companhia, sediada na cidade do Rio de Janeiro, opera juntamente a 17 grupos fabricantes (franqueados), além de outros dois grupos – um de suco e outro de chá gelado, que formam o Sistema Coca-Cola.

Está incutida na missão divulgada pela Companhia contribuir com comunidades ao redor do

Construto	Variáveis	Questão da entrevista
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> – Produto – Clientes – Vantagens competitivas 	Questão 1 Questão 2 Questão 3
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> – Gerenciamento – Planejamento e sistemas de informação – Organização 	Questão 4 Questão 5 Questões 6 e 7
Funções	<ul style="list-style-type: none"> – Informação de marketing – Publicidade e comunicação – Preço 	Questão 8 Questões 9 e 10 Questão 11

Quadro 1 – Matriz de agrupamento conceitual.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do modelo de Karna, Hansen e Juslin (2003).

mundo, por meio de compromisso com programas para educação, saúde, bem-estar, meio ambiente e diversidade. Almejando contemplar este objetivo, a Companhia faz uso do sistema da Qualidade da Coca-Cola - SQCC. Este sistema visa a coordenar e a orientar as atividades junto aos franqueados (engarrafadores). O SQCC apóia os quatros princípios da estrutura de cidadania corporativa definida pela Companhia Coca-Cola para todo o mundo, sendo eles: melhora do local de trabalho, oferta de qualidade ao mercado, preservação do meio ambiente e fortalecimento da comunidade.

Além deste sistema, a Companhia Coca-Cola estabelece para seus franqueados e fornecedores o código de conduta empresarial que estabelece os princípios de conduta para as organizações que mantêm relações com a companhia, bem como respeito às leis locais, legislação trabalhista e direitos humanos. Observa-se que a Companhia possui políticas definidas quanto às questões ambientais e sociais. A manutenção das atividades comerciais por parte dos franqueados depende do cumprimento das políticas. Sendo assim, as empresas franqueadas tornam-se casos de estudos interessantes, visto que possuem disponibilidade política explícita, responsabilidade em cumprir regras pertencentes à franquia e conhecimentos avançados em termos de gestão social e ambiental.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas junto à coordenadora de meio ambiente e o gerente de operações da empresa. Para uma melhor exposição, eles estão divididos conforme os construtos propostos pelo modelo teórico e a matriz conceitual.

5.1 Nível estratégico

A primeira variável do construto nível estratégico abordava a questão ambiental no âmbito

dos produtos. O primeiro desafio mercadológico para as organizações que decidem adotar o marketing verde é o de operar com práticas ambientais adequadas sem deixar de ofertar qualidade, conveniência e preço adequado aos consumidores (SAUNDERS; MCGOVERN, 1997), visto que o principal fator de compra continua a ser, segundo Ottman (1994), a eficácia do produto, pois não se compra um produto para salvar o planeta, mas para beneficiar-se de sua utilidade.

O gerente de operações entrevistado destaca que a empresa possui algumas particularidades quanto aos produtos, por ser uma franquia da Companhia Coca-Cola:

“Lançamento de novos produtos, materiais e a aparência dos produtos, como embalagens e rótulos, são determinados pela divisão Brasil. A empresa segue as normas da divisão Brasil, em que é feita uma série de estudos, desde a análise de mercado de produtos até questões ambientais. As referidas normas são criadas pela matriz da Companhia Coca-Cola em Atlanta e adaptadas em cada país pela divisão local.”

Todas as estratégias são normatizadas pela Companhia Coca-Cola, inclusive as questões ambientais e de responsabilidade social. Os franqueados devem seguir tais normas, contudo podem propor melhorias ao sistema. Segundo a coordenadora de meio ambiente:

“Buscamos melhorar o sistema, como por exemplo: todo o sistema de água, solo, efluentes, gasosos, produtos químicos, camada de ozônio é fruto de preocupação. A água é matéria prima fundamental do nosso produto, é um bem cuja tendência é a escassez. Sendo assim, trabalhamos com foco na reutilização, redução dos indicadores como a quantidade de água utilizada nos produtos.”

Os entrevistados colocam que a questão ambiental ganhou importância nos últimos cinco

anos, período em que a Companhia Coca-Cola começou a implementar no mundo inteiro a gestão integrada. Este sistema de gestão aborda, além da qualidade, a segurança alimentar, o meio ambiente e a segurança de todas as pessoas que possuem relações com a companhia:

“Se nós não tivermos uma atuação responsável em termos ambientais haverá, certamente, um impacto negativo sobre a marca. Então, ao mesmo tempo essa ação é uma ação mercadológica e é uma ação que tem um objetivo muito urgente de ser, porque são as empresas as principais agentes que afetam o meio ambiente. Nós sabemos que devido ao porte das operações das empresas, certamente o peso sobre o meio ambiente é muito maior que o peso das famílias. Por isso, o meio ambiente se torna muito importante para nós, empresas.”

A questão da percepção dos consumidores é abordada pela segunda variável, visto que na medida em que os consumidores dispõem de maior acesso a informações confiáveis, a novas tecnologias e as infraestruturas que facilitem o consumo com responsabilidade ambiental, atitudes ambientalistas vão sendo incorporadas ao estilo de vida. (GONZAGA, 2005). Nesta temática, os dois entrevistados afirmam que a questão ambiental do ponto de vista do consumidor é muito incipiente, destacando que o consumidor ainda não vê o ato de compra como um ato político no qual, por meio da compra, está aceitando o conjunto de políticas dessa empresa. Neste sentido, o gerente de operações destaca que:

“O nosso consumidor ainda não é politizado. Então a questão ambiental só é significativa para ele quando acontece algo de maior relevância na mídia, como por exemplo: a empresa X está despejando uma quantidade de resíduos no meio ambiente. Sabendo disso, ele deixará de comprar produtos de tal empresa. Mas, não existe uma pró-atividade de o consumidor ana-

lisar a preocupação ambiental da empresa antes de adquirir um produto.”

A coordenadora de meio ambiente entende, também, que independente ou não das ações da Companhia, a empresa franqueada se envolve com a comunidade em questões relacionadas ao meio ambiente e social, com campanhas sociais com instituições, distribuições de mudas de árvores e campanhas ecológicas em escolas.

A última variável do construto está no âmbito das vantagens competitivas da empresa. O gerente de operações vê que a questão ambiental tornar-se-á uma vantagem competitiva ao longo do tempo:

“Cada vez mais se olhará a questão ambiental se atendo a questões que se agravam e aparecem mais e mais na mídia. Eu acho que é algo que aumentará nos próximos anos, mas ainda não é uma realidade, é somente meu ponto de vista. Assim, preocupação ambiental ainda não é uma vantagem competitiva consistente, mas pode vir a ser.”

As afirmações citadas corroboram com as posições de Motta e Rossi (2003), ao entenderem que, via de regra, no Brasil, a necessidade de preservar o meio ambiente não está presente na maior parte das decisões de consumo e que, mesmo quando o fator ambiental existe, perde-se a importância para as vantagens e benefícios que a utilização do produto pode proporcionar.

Outro destaque, conforme a coordenadora do meio ambiente, refere-se ao fato de que, quando o cliente pensa na marca Coca-Cola, pensa direto em qualidade. Atualmente, a empresa está buscando evoluir da qualidade, para outras questões como meio ambiente e responsabilidade social. Ottman (1994) acredita que a era do marketing verde é fruto da constatação de que as empresas passam a serem avaliadas, não apenas com base no desempenho de seus produtos ou serviços, mas, também, com base na sua responsabilidade social e ambiental. O autor afirma que imagem, qualidade e impacto ambiental estão intimamente ligados.

5.2 Nível estrutural

Outro construto abordado é referente ao nível estrutural da organização. A primeira variável formadora deste construto aborda os valores e filosofia quanto ao gerenciamento das atividades da empresa. Kotler (1995) salienta que os objetivos do marketing ambiental passam pela questão ambiental incorporada à cultura empresarial e são deixados de serem vistos apenas como um resultado, consequência de algumas ações isoladas.

A coordenadora de meio ambiente frisa que na busca da inserção da questão social e ambiental na filosofia da empresa se investe muito em educação. Ela destaca que:

“A questão ambiental e a social já estão inserida na organização e, vagarosamente, tentaremos disseminá-la. Nós trabalhamos com várias ações estratégicas na área do meio ambiente, como por exemplo: um programa que a empresa desenvolve chamado reciclou-ganhou. Em tal programa, os consumidores, distribuidores ou catadores trazem as embalagens recicláveis até a empresa e trocam por prêmios. Quanto maior o incentivo dado ao programa, maior será coleta dessas embalagens, que estariam teoricamente esparramadas pelo mercado.”

O gerente de operações aponta que a filosofia gerencial da organização é que todos os *stakeholders* tenham um comportamento ambiental correto:

“Temos um conjunto de políticas internas da organização e um exemplo é a gestão de resíduos da fábrica e a questão do reaproveitamento da água. São políticas internas que, com o tempo, já extrapolamos; ou seja, hoje todos os nossos fornecedores críticos devem ser qualificados e avaliados dentro de critérios não apenas de qualidade, mas também ambientais e de segurança.”

Os entrevistados, de modo geral, afirmam que a empresa acaba tendo uma ação extrema-

mente positiva na sociedade, no sentido de ser um catalisador dessa responsabilidade ambiental e não ser apenas um agente isolado, formando uma rede de responsabilidade ambiental na qual todos os que participam do sistema também são responsáveis.

A segunda variável identifica a forma pela quais as questões ambientais impactam no planejamento e no sistema de informações. Nesta variável, os dois entrevistados destacam a estrutura formal existente para controlar as questões ambientais desde controles de gastos como água, energia, até o próprio planejamento orçamentário da empresa, que possui um centro de custo exclusivo para ações de meio ambiente. O gerente de operações frisa:

“No planejamento são alocados recursos bastante volumosos em relação ao meio ambiente, ou seja, dentro de um centro de custo nós alocamos valores referentes à análise de tratamentos de efluentes, desenvolvimento de fornecedores e uma série de outros fatores voltados ao meio ambiente.”

O gerente de operações expõe, também, que o planejamento ambiental assumiu um fator determinante na empresa por uma exigência da companhia:

“Se nós não tivéssemos a certificação ambiental, não poderíamos manter a operação de fabricação e venda de produtos Coca-Cola. Então, isso obrigatoriamente foi tratado como uma questão estratégica e tem um desdobramento formal dentro da organização.”

Na envolvente do recrutamento e treinamento de pessoal, a coordenadora de meio ambiente afirma que os funcionários novos passam por um processo de integração em que são apresentadas as filosofias da organização na tangente social e ecológica, além de treinamentos anuais aos funcionários.

O treinamento relacionado a questões ambientais tem um papel determinante nas atividades de marketing verde. Segundo Ottman (1994), é por meio da criação de uma ética ambiental que abranja toda a empresa que estratégias de marketing verde podem ser executadas. Neste sentido, o gerente de operações coloca que:

“Todos os colaboradores da empresa recebem uma série de treinamentos sobre questões ambientais, desde coleta seletiva de lixo até orientações a respeito de como agir da melhor maneira possível, em termos ambientais, nas próprias residências. O que nós queremos é que isso se torne uma filosofia não só do acionista, ou de um grupo específico de *stakeholders*, mas também que tal fator esteja presente na mente de cada trabalhador da companhia.”

A última variável deste construto analisa como as questões ambientais causam impactos na organização. Calomarde (2000) sustenta que não se pode pensar em um produto ambientalmente correto sem que se leve em consideração a organização, a cadeia logística e todo o ciclo de vida do produto. E, por ciclo de vida, compreendem-se não só as características do produto em si, mas também as matérias-primas que o compõem o processo produtivo, a utilização, descarte ou reutilização.

Nesta variável observa-se, na concepção dos entrevistados, que as questões ambientais terão impacto não só na empresa específica, mas em todos os canais de distribuição, quando a regulamentação começar a ser mais rígida. Desta maneira, acreditam estarem sendo pró-ativos em termos ambientais. Para o gerente de operação:

“Além de cumprir toda a legislação ambiental, nos queremos fazer mais, mesmo que o consumidor não perceba como um fator crítico. Porque esta preocupação se tornará um fator crítico em dois momentos: quando a questão ambiental for realmente vista como um fator crítico no momento da compra, ou seja, quando houver uma visão mais elaborada de nossos consumidores e quando

houver uma regulamentação mais firme por parte dos órgãos governamentais.”

5.3 Nível funcional

O último construto trabalha a questão ambiental e social em nível funcional. A primeira variável deste construto examina as questões ambientais quanto ao sistema de informação em marketing. Os entrevistados foram enfáticos em dizer que as questões ambientais são vitais no processo de decisão, até mesmo por uma questão de sobrevivência. A empresa sabe que não está numa área em que há recursos abundantes, como energia e água. Desta forma, considera os fatores ambientais essenciais para o seu futuro.

Às vezes, para alcançar metas ambientais estratégicas, pode ser necessário, à organização, pressionar fornecedores a modificar suas atividades, para que ofereçam produtos com menor impacto ambiental embutido e que minimizem o impacto de seu uso sobre o meio ambiente (GONZAGA, 2005).

Nessa linha, o gerente de operações coloca que as questões ambientais e sociais causam impacto no momento de escolha dos fornecedores:

“Muitas vezes nós deixamos de comprar de um fornecedor que tem um produto bom ou mais barato, porque esse fornecedor não é ambientalmente responsável. Um grande exemplo são as usinas de cana-de-açúcar. Muitas usinas foram descastradas do sistema de fornecedores prováveis da Coca-Cola pois não cumpriam com a legislação pertinente ao uso de pesticidas ou pelo fato de utilizarem mão de obra infantil”.

A segunda variável deriva do fato de o marketing verde ter incorporado uma gama de atividades, incluindo a elaboração e modificação de produtos, mudança nos processos produtivos, mudança nas embalagens, como também uma mudança no perfil da propaganda.

A coordenadora de meio ambiente destaca que a comunicação é direcionada aos diversos públi-

cos envolvidos com a empresa. Ela afirma que o contato com os fornecedores, as obrigações sociais e ambientais são descritas e colocadas em contratos para garantir o cumprimento. A propaganda na mídia é direcionada aos clientes. Aos funcionários são realizadas campanhas com *folders* e treinamentos. E, para completar, o gerente de operações assegura que as ações são desenhadas nas exigências legais e nas exigências do sistema Coca-Cola.

Na mesma linha, as questões ambientais causam impactos aos diversos públicos. Dinato (1998) aponta que existe a dificuldade em “decifrar” rótulos que evidenciem o aspecto estratégico da comunicação verde.

A coordenadora de meio ambiente entende que as questões ambientais têm impacto a partir do consumo consciente. O gerente de operações ressalta que a Companhia Coca-Cola busca divulgar todos os meios de comunicação com os clientes, mas a decisão de compra cabe ao consumidor final.

A última variável deste construto é referente ao impacto das questões ambientais no preço dos produtos. Este é um fator crítico, porque segundo Reinhardt (1999), prover qualidade ambiental além das exigências normativas, deixa os custos da empresa superiores aos da concorrência. O autor adverte, no entanto, que não é economicamente lógico prover mais benefícios que o legalmente exigido, porque se torna mais difícil recuperar os gastos adicionais e ainda obter lucros.

A associação de preço e utilização de marketing verde exige maiores esforços das organizações. Dinato (1998) coloca que além do preço, um produto verde deve ser competitivo, atraente, deve ter as mesmas características que os outros, mas com vantagens. Por exemplo, um sabão em pó, além de não poluir deve limpar bem a roupa e não ser muito caro. Caso contrário, somente pessoas muito conscientes em termos ambientais comprariam.

Esta falta de conscientização ambiental é destacada pelo gerente de operações:

“Acredito que o impacto infelizmente ainda é pequeno devido à falta de politização do cliente, pela nossa situação político-econômica e pela falta de regulamentação no

mercado. No momento que houver uma regulamentação real, em que só poderá se manter no jogo aquele que cumpre as regras, o impacto será muito grande.”

O gerente de operações destaca que no momento não existe retorno financeiro direto por parte da empresa no que diz respeito aos investimentos em termos de proteção ambiental. Contudo, para o entrevistado, o retorno da empresa está no cumprimento do papel que uma organização deste porte possui perante a sociedade.

A coordenadora de meio ambiente aponta a dificuldade que a empresa encontra para cumprir com as exigências legais:

“Muitas vezes, para nós cumprirmos com a legislação e responsabilidades ambientais e sociais, temos que enfrentar todo um aparato burocrático extremamente caro e ineficiente, ou seja, parece um contrassenso, mas é isso que acontece.”

As entrevistas, baseadas nos construtos em nível estratégico, estrutural e funcional trouxeram um panorama das estratégias no âmbito social e ambiental aplicadas por uma empresa franqueada da Companhia Coca-Cola no Brasil. Observa-se, que a preocupação ambiental se encontra numa crescente; contudo muito ainda há muito a ser feito, com destaque para o consumo consciente. O marketing, na verdade, é visto como parte do problema ao estimular o crescimento do consumo (PEATTIE; CHARTER, 2003). No entanto, o marketing ambiental pode ser parte da solução quando usado para encorajar um consumo sustentável e responsável. A busca de sustentabilidade é um processo que implica em obter, simultaneamente, melhores condições de vida para a população e conservação do meio ambiente. Isto envolve um conjunto de questões, como: crescimento econômico, exploração dos recursos naturais, pobreza e distribuição de renda. A noção sobre sustentabilidade implica, ainda, em uma necessária interrelação entre justiça social, qualidade de vida, equilíbrio ambiental e a necessidade de desenvolvimento com capacidade de suporte.

A responsabilidade individual em relação ao meio ambiente, enquanto consumidor, depende da educação individual, que fornece subsídios para a formação de critérios e da cultura, que influencia o contexto maior, em que as relações se estabelecem. A educação do consumidor ou o seu conhecimento prévio sobre as implicações do consumo sobre o meio ambiente foi uma citação recorrente. Observou-se nas entrevistas, que os consumidores não têm informações e se a tivessem, poderiam fazer maiores esforços.

A legislação, portanto, tem o seu lugar, principalmente quando a informação não é suficiente e, cabe aos órgãos governamentais, tornarem as empresas mais ativas nas questões ambientais. Para obter sucesso com a diferenciação ambiental, é preciso que haja uma nova dimensão do produto ou serviço, cujos valores possam ser aprendidos pelos consumidores. Mesmo que, conforme Ottman (1994), não existam produtos completamente verdes ou ecologicamente corretos, a conscientização ambiental nas organizações pode diminuir o impacto ambiental deles.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho visou a analisar e descrever como a responsabilidade social e ambiental está integrada na envolvente de marketing de um franqueado da Companhia Coca-Cola. A abordagem teórica dada ao estudo e as evidências empíricas apresentadas visam a contribuir com os debates acerca do fenômeno de marketing verde. Em relação às práticas de marketing verde encontradas na empresa franqueada, observou-se que a empresa se encontra em um avançado processo de integração em toda a organização de uma cultura de marketing verde. Estes fatos devem-se, principalmente, à relação de franqueada mantida com a Companhia Coca-Cola. A companhia possui uma preocupação ambiental e social já integrada aos seus valores e, desta maneira, acaba por influenciar os próprios franqueados.

Além de cumprir com as exigências legais e impostas pela Companhia Coca-Cola, a empresa franqueada desenvolve atividades extras, demonstrando uma conscientização ambiental e social. A

força da marca Coca-Cola também é utilizada para exigir de seus fornecedores que estes também cumpram sua função social e tenham respeito ambiental. Conclui-se que a empresa analisada e a Companhia Coca-Cola num todo, se encontram numa situação pró-ativa em termos de marketing verde.

O estudo realizado carrega as limitações de um estudo de caso, no entanto, torna-se válido pelo fato de apresentar as estratégias ambientais e sociais de uma grande empresa produtora de refrigerante, além de mostrar políticas na área de uma companhia com atuação global que serve como referência nas mais diversas áreas da gestão organizacional. O fato de a empresa estudada ser uma franquia da Companhia Coca-Cola, impossibilitou o aprofundamento do tema em questão em algumas áreas, como por exemplo, a área de marketing, visto que o comando destas operações é sediado na sede da Coca-Cola Brasil. Torna-se válida a continuidade de estudos acerca de tal temática, ampliando o escopo de análise para diversos setores ou regiões, para gerar um avanço científico e uma maior conscientização ambiental e social de organizações e pessoas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALESSIO, R. **Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de postura ou novos rumos?** Porto Alegre: EDUPUCRS, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CALOMARDE, J. V. **Marketing ecológico**. Madrid: Pirâmide, 2000.
- CHURCHILL JR, G. A.; PETER, P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CRESWELL, J. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- DINATO, M. R. **O meio ambiente e o setor petroquímico do Rio Grande do Sul: um estudo**

exploratório. 1998. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

GONZAGA, C. A. M. Marketing verde de produtos florestais: teoria e prática. **Floresta**, Curitiba, v. 35, n.2, p. 353-368, maio/ago. 2005.

JACOBI, P. **O complexo desafio da sustentabilidade: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel/ Fundap, 1994.

KARNA, J.; HANSEN, E.; JUSLIN, H. Social responsibility in environmental marketing planning. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 37, n. 5/6, 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MILES, M. P.; COVIN, J. G. Environmental marketing: a source of reputational, competitive and financial advantage. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 23, n. 3, p. 299-311, 2000.

MITCHELL, J. C. Case and situation analysis. **The Sociological Review**, London, v. 31, n. 3, p. 187-211, 1983.

MOTTA, S. L. S.; ROSSI, G. B. A influência do fator ecológico na decisão de compra de bens de conveniência: um estudo exploratório na cidade

de São Paulo. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 46-57, jan./mar. 2003.

MOURA, P. **Construindo o futuro: o impacto global do novo paradigma**, Rio de Janeiro: Mauad, 1994.

OTTMAN, J. A. **Marketing verde**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PEATTIE, K. **Environmental marketing management: meeting the green challenge**. London: Pitman, 1995.

_____; CHARTER, M. Green marketing. In: BAKER, M. (Ed.). **The marketing book**. Gran Britannia: Ed. Butter Wealth, 2003.

POLONSKY, M. J. An introduction to green marketing. **Electronic Green Journal**, Los Angeles, v. 1, n. 2, 1994. Disponível em: <<http://repositories.cdlib.org/uclalib/egj/vol1/iss2/art3>>. Acesso em: 02 fev. 2008.

REINHARDT, F. L. **Down to earth: applying business principles to environmental management**. Boston: Harvard, 1999.

SAUNDERS, T.; MCGOVERN, L. **The bottom line of green is black**. 10th ed. New York: Harper Collins, 1997.

SCHMIDHEINY, S. **Mudando o rumo: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente**. Rio de Janeiro: FGV, 1992.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. Ecological imperatives and the role of marketing. In: POLONSKY, M.; MINTU-WINSATT, A. (Org). **Environmental marketing: strategies, practice, theory and research**. New York: The Haworth Press, 1995.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – WBCSD. **Building a better future: innovation, technology and sustainable development**. Paris, 2000.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT – WCED. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.