

---

# INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NA ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING VERDE

## STAKEHOLDERS INFLUENCE ON GREEN MARKETING STRATEGIES ADOPTION

---

Data de submissão: 14 jun. 2010. Data de aprovação: 16 out. 2011. Sistema de avaliação: Double blind review. Universidade FUMEC/FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira. Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

Marcelle Rossi Mello Brandão  
Programa de Engenharia de Produção da Universidade  
Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Mauro Lemuel Alexandre  
Professor do Programa Pós-Graduação de Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN.

Miguel Eduardo Moreno Anez  
Professor do Curso de Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Norte - UFRN.

Benny Kramer Costa  
Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em  
Administração da Universidade Nove de Julho -  
PMDA/UNINOVE e do Departamento de Relações Públicas,  
Propaganda e Turismo da ECA-USP

---

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo conhecer de que forma os stakeholders influenciam na adoção de estratégias de marketing verde sob a ótica da empresa Alfa, uma indústria moveleira situada no Rio Grande do Norte, Brasil. A metodologia utilizada teve uma abordagem qualitativa e utiliza o método do estudo de caso exploratório-descritivo como modelo formal e sistemático do estudo científico. Segue as proposições teórico-conceituais de Polonsky (1995), Michell, Angle e Wood (1997) e Frooman (1999) como referências básicas que identifica e avalia o grau de importância dos stakeholders relevantes, mostra suas expectativas e necessidades e descreve as táticas utilizadas pelas empresas para a implantação de estratégias de marketing verde. O estudo descreve a realidade de uma indústria moveleira do Rio Grande do Norte, Brasil e mostra sua filosofia e contexto; identifica os stakeholders presentes, analisa o grau de importância de cada grupo relevante e mostra suas necessidades e expectativas e por fim, constata as mudanças ocorridas na organização na implantação de estratégias de marketing verde. A partir dos resultados obtidos conclui que os stakeholders são levados em consideração na adoção de estratégias de marketing verde, mesmo a empresa não possuindo a devida percepção estratégica necessária para avançar na adoção da filosofia do marketing verde. Este estudo de caso explora conhecimentos que podem ser apropriados e adequados por empresas de pequeno porte que atuem nesse segmento-tendência estratégico do marketing verde.

**Palavras-chave:** Marketing Verde. Stakeholders. Setor Moveleiro.

---

## ABSTRACT

This master's thesis aims to ascertain how the Stakeholders interactions influence the adoption of green marketing strategies from the perspective of the Alpha Company, a furniture industry located in Rio Grande do Norte, Brazil. The methodology has a qualitative approach and uses the exploratory-descriptive case study method as model of formal and systematic study. Following the theoretical and conceptual propositions of Polonsky (1995), Michell, Angle and Wood (1997) and Frooman (1999) as a reference base. This study identifies and assesses the importance degree of the relevant stakeholders, shows their expectations and needs and describes the tactics used by the company for the implementation of green marketing strategies. The study describes the reality of a furniture industry in Rio Grande do Norte, and shows his philosophy and background; identifies present stakeholders that influence the decision process of the company and also, analyzes the degree of importance of each group showing their needs and expectations and, finally, it states the changes in the organization with the implementation of green marketing strategies. The results it's concluded that stakeholders are taken into consideration in the adoption of green marketing strategies, even without a proper strategic perception from the company, an imperative to advance towards the adoption of the green marketing philosophy. This case study explores knowledge that may be used and suited to small companies that act in the strategic segment-trend of green marketing.

**Keywords:** Green Marketing. Stakeholders. Furniture Sector

## INTRODUÇÃO

O crescimento populacional e a necessidade de sobrevivência provocaram o desenvolvimento social. Para atender tal demanda, muitas empresas surgem e com elas cresce a competitividade, neste cenário o mundo presenciou ao longo do tempo o incentivo à produção em massa para a conquista dos menores custos; inovações tecnológicas buscando diferenciais; alianças organizacionais, além de vários outros movimentos. Como consequência, a globalização da economia transforma a vida em sociedade, o mercado global é o palco de uma atividade econômica competitiva onde a busca pelo lucro e pela sobrevivência não avalia as consequências danosas que causam ao meio ambiente e à própria sociedade. Em resposta às diversas evidências científicas sobre a mudança do clima, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e a Organização Meteorológica Mundial – OMM - criaram o Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima – IPCC - em 1988. Este órgão é responsável por produzir informações científicas a partir da revisão de pesquisas de cientistas de todo o mundo onde são exploradas, entre outros temas, as causas e efeitos das influências humanas para o processo do aquecimento global. No seu 4º relatório AR4 – admite-se entre outros dados que o desmatamento florestal representa um fator significativo para o aquecimento global.

Em resposta às preocupações ambientais o Governo brasileiro tem acirrado a fiscalização e controle sobre o desmatamento florestal na Amazônia que, por consequência, tem provocado mudanças quanto à utilização da madeira nativa na indústria moveleira. Este é o contexto que envolve a empresa Alfa, uma movelaria situada no Estado do Rio Grande do Norte que, foi motivada a mudar suas decisões estratégicas para se adaptar, da forma mais eficiente possível, ao ambiente turbulento em que se encontra.

O conceito de stakeholders proposto por Freeman e Reed (1983) trás bases para a análise do ambiente externo e interno das organizações. Para eles as empresas possuem responsabilidades para com vários outros grupos de indivíduos, além de proprietários ou acionistas. Definem, ainda, Stakeholder no sentido amplo da palavra como “qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização.” (FREEDMAN; REED, 1983, p. 91). Seguindo esta corrente de pensamento, Polonsky (1995) utiliza a Teoria dos Stakeholders

como pano de fundo de seu modelo de gestão estratégica do marketing verde ou ambiental.

O autor defende que para uma empresa agir estrategicamente sob a ótica do marketing verde é necessário um processo de gestão dos seus stakeholders, pois diferentes grupos possuem diferentes expectativas e estas podem vir a ser conflitantes com os interesses da organização. Sob esta ótica este artigo tem o objetivo de conhecer de que forma as influencias dos stakeholders se traduzem em estratégias de marketing verde.

A relevância do estudo se dá pela importância do tema proposto, uma vez que a inclusão dos fatores relativos às questões ambientais nas decisões estratégicas das organizações é escassa; bem como pelo fato de se tratar de uma empresa de pequeno porte, pois as Micros e Pequenas Empresas – MPE's, no Brasil, representam 97% do total de empreendimentos, contribuem com 20% do Produto Interno Bruto – PIB, e são responsáveis por, aproximadamente, 95% dos novos empregos líquidos gerados a cada ano<sup>ii</sup>; além do caráter inovador que envolve as temáticas do Marketing Verde e da Teoria dos Stakeholders.

A pesquisa utilizou o método do estudo de caso exploratório-descritivo como metodologia formal e sistemática do estudo científico (YIN, 2005), pois esta permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra maneira, sendo “as análises e inferências em estudo de casos feitas por analogias de situações, respondendo principalmente às questões *por que?* e *como?*” (CAMPOMAR, 1991, p. 97). Corroborando, Schramm (1971 apud YIN 2005) afirma que a essência de um estudo de caso é o fato de tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, os motivos pelos quais foram tomadas, como foram implementadas e quais resultados foram alcançados. A metodologia do estudo de caso foi utilizada então, para descrever uma situação no seu contexto (YIN, 2005; BONOMA, 1985).

A empresa alfa, uma indústria moveleira, foi escolhida como unidade de análise, entre outros motivos, pelo fato de ser uma organização de pequeno porte, atuando em um mercado muito competitivo e em pleno crescimento, onde a empresa manteve-se estável economicamente mesmo diante de tantos desafios, pois o mercado moveleiro é uma área sensível ao apelo ambiental, havendo necessidade de constante adaptação a questões legais, pressões da sociedade, consumidores, entre outros.

O estudo apresentado utilizou-se das técnicas de observação direta; entrevistas com os sócios-diretores e análise de documentos e publicações para a coleta dos dados que se deu durante um período de um ano e um mês, sendo 6 (seis) meses aplicados em 2008 e 7 (sete) meses aplicados em 2009, que foram realizadas na indústria e na loja showroom da empresa.

Os tópicos investigados foram categorizados e atrelados aos objetivos do estudo, desta forma foram realizados esquemas com roteiros de entrevistas estruturados para a coleta de dados proporcionando maior rigor, mais confiabilidade dos dados e sincronia com o objetivo proposto. O QUADRO 1 relaciona a técnica utilizada para a coleta de dados com a respectiva estratégia de análise:

QUADRO 1 – Técnica de coleta *versus* Técnica de análise

TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS
Entrevista com proprietários	Decupagem do conteúdo em categorias, avaliação da significância, identificação de fatos, número de ocorrências e peculiaridades.
Levantamento de documentação e registros em arquivos	Exploração do material – escolha, leitura, separação de dados, identificação de fatos, número de ocorrências e peculiaridades.
Observação direta	Decupagem do conteúdo em categorias, avaliação da significância, identificação de fatos, número de ocorrências e peculiaridades

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009.

Por fim, teve-se a fase de tratamento dos dados, onde as análises e as interpretações foram realizadas. Na análise foi utilizado como referencia básica a análise de conteúdo proposta por Bardin (2004) que sugere a realização de inferências sobre a comunicação, identificando intenções e características, descrevendo respostas a atitudes e comportamentos e verificando tendências no conteúdo da mensagem. Na análise o conteúdo foi segmentado por temas, regra de recorte, que buscou descobrir os núcleos de sentido que compunham a comunicação e cuja presença significou uma relação com o problema escolhido. (BARDIN, 2004).

## REFERENCIAL

As necessidades sociais passam pelo desafio de descobrir modos mais sustentáveis e equitativos de produzir, consumir e viver e é cada vez mais freqüente a discussão a respeito do desenvolvimento da economia de forma sustentável. Neste sentido, o marketing que até então adotava como conceito básico o atendimento das necessidades dos consumidores a partir de práticas de estímulo ao consumo, amplia seus horizontes e caminha adotando uma nova filosofia, a filosofia verde, denominado como marketing verde, marketing ambiental, marketing ecológico, ecomarketing, entre outros, surge com o desafio de equilibrar um paradoxo aparente, as preocupações ambientais, que tradicionalmente incentivam a conservação, com a disciplina do marketing, que visa estimular e facilitar o consumo, (POLONSKY, 1994, 1995; OTTMAN, 1994; CALOMARDE, 2000; PEATTIE; CHARTER, 2005; MOTTA; OLIVEIRA, 2007; GARCÍA; SANTISO, 2008).

De forma ampla Peattie e Charter (2005) dizem que o marketing verde é um processo holístico de gerenciamento, responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades da sociedade de modo lucrativo e sustentável. Mais especificamente, Polonsky, (1994) conceituou como as atividades desenhadas para gerar e facilitar qualquer intenção de troca que satisfaça as necessidades e desejos humanos desde que com um mínimo impacto de prejuízo ao meio ambiente.

Calomarde (2000), no entanto, agrega mais uma responsabilidade ao marketing verde. Segundo o autor, quando uma empresa assume a filosofia do marketing verde ela assume também um compromisso social, onde as ações organizacionais, positivas ou não sobre o meio natural são responsabilidade do marketing verde, pois na sua adoção a empresa deve adotar também uma nova filosofia, denominada pelo autor de cultura da permanência, onde além de decisões estratégicas sustentáveis a o marketing verde assume também o papel de conscientizador ambiental. Assim, por se tratar de um posicionamento filosófico, é importante enfatizar que para que o marketing verde seja implantado pelas empresas faz-se necessário uma orientação, em nível estratégico, de respeito ao meio ambiente e à sociedade. (MILES; MUNILLA, 1995, *apud* MOTTA; OLIVEIRA, 2007).

Pelo que se pode perceber o marketing verde assume um desafio filosófico, pois muitas das diferenças fundamentais entre o marketing e o marketing verde

referem-se aos valores e as filosofias que fundamentam a estratégia de marketing e aos modos como elementos particulares do marketing são conceituados.

Para Peattie e Charter (2005) há também um desafio de gerenciamento, pois os autores ressaltam o papel do marketing verde dentro da organização como líder uma vez que se relaciona com o ambiente externo e interno e pode exercer papel fundamental na gestão dos stakeholders e um desafio prático, pois há uma mudança no horizonte de tempo do marketing, o que exige uma visão do produto “do berço até o túmulo”, ou seja, a necessidade de enverdecer o mix de marketing através da prática do marketing verde em todo o processo produtivo, desde o desenvolvimento do produto até seu descarte. Visando mostrar um caminho, os autores propõem a reconceituação do ambiente de marketing, a partir da percepção da complexidade da implementação do conceito de marketing verde.

Sob esta óptica o ambiente de marketing verde considera o ambiente físico como a fundação sobre a qual estão baseadas as sociedades e economias e a partir da qual deve ser formatado todo o processo estratégico. Corroborando, Santos (2007) afirma que as empresas que adotam verdadeiras políticas ambientais, e não aquelas apenas de fachada, podem utilizar o marketing verde como uma ferramenta estratégica é importante ressaltar que quando o marketing verde é utilizado sem sustentação organizacional acaba virando uma estratégia negativa, pois é facilmente percebida pelos consumidores e associada a ações enganosas. (POLONSKY, 1994).

Assim, para o desenvolvimento e implantação das estratégias de marketing verde Camino (2006) sugere o gerenciamento dos seguintes passos: (1) análise potencial dos mercados verdes; (2) ações orientadas para satisfazer as necessidades do mercado verde; (3) análise dos concorrentes de comportamento verde. Neste sentido, Lavorato (2006) chama a atenção para a existência de nichos verdes que são definidos pela autora como um pequeno segmento da sociedade crescente no mercado com baixo volume de produção e consumo que busca melhores indicadores de qualidade de vida.

Motta e Oliveira, (2007) dizem que as ferramentas que o marketing tradicional utiliza para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores e contribuir com os objetivos organizacionais (o composto de marketing) são as mesmas utilizadas pelo marketing verde. O que muda no Marketing Verde é o espectro de tomada de decisão que agora contempla não só os consumidores potenciais e atuais das

ofertas da empresa, mas também, e em igual condição, o respeito à sociedade como um todo por meio da preservação do meio ambiente.

Para operacionalizar as estratégias de marketing verde nas organizações, Camino, (2006) sugere a gestão do mix de marketing sob a seguinte óptica: (1) Desenvolvimento de produtos verdes; (2) Distribuição com critérios verdes; (3) Preços de produtos verdes; (4) Promoção e publicidade verde.

**Desenvolvimento de produtos verdes** - embora estudos sobre o desenvolvimento de produtos verdes sejam relativamente novos, a literatura reconhece que as empresas e seus gestores precisam estar cientes de que o gerenciamento do marketing verde é necessário mesmo que elas não estejam seguindo uma estratégia verde, pois mesmo que um bom desempenho possa não render uma vantagem competitiva, um mau desempenho pode representar uma vulnerabilidade estratégica e resultar em desvantagem competitiva (PEATTIE; CHARTER, 2005).

Para Giacomini Filho. (2004), conceituar um produto como ambientalmente correto ou verde é extremamente difícil, uma vez que a própria existência de qualquer produto traz impacto ambiental. Assim, O marketing não pode pensar no desenvolvimento e gestão de um produto verde sem necessariamente levar em consideração todo o seu ciclo de vida, começando pelo processo de *design* até o seu descarte, e considerando não só o produto em si, mas também as matérias-primas que o compõem, seu processo produtivo, sua utilização e descarte ou reutilização. (CALOMARDE, 2000; CAMINO, 2006). Neste sentido, Donaire (1999) complementa dizendo que o processo decisório na gestão do produto verde deve levar em consideração também o tipo de embalagens mais adequadas ao ambiente, à distribuição sem riscos e ao descarte sem resíduos.

**Distribuição com critérios verdes** – a logística envolvida para a distribuição dos produtos é um dos fatores fortemente considerados na distribuição de produtos verdes, pois envolve, na grande maioria das vezes, o consumo de combustíveis fósseis poluidores do meio ambiente. (CAMINO, 2006; PEATTIE; CHARTER, 2005).

Peattie e Charter (2005) identificaram ações que estão sendo realizadas por organizações para diminuir o impacto da distribuição dos produtos junto ao meio ambiente, a saber: (1) a construção de centros de distribuição – CD – que geram o benefício da redução do movimento de veículos e embalagens em trânsito; (2) política de metas para redução das emissões dos veículos; (3) sistemas de coletas e



reciclagem de materiais de embalagem; (4) mudança no tipo de embalagem para reduzir o peso do produto no transporte; (5) caminhões ou carros com maior capacidade de transporte. No sentido de orientar as empresas para ações que fomentem a distribuição verde, Calomarde (2000) coloca como fatores que devem ser considerados; a sensibilização ecológica no ponto de venda, canais de distribuição que diminuam o consumo de recursos naturais e incentivo à retro-distribuição de produtos e embalagens

**Preços de produtos verdes** – A determinação de preços verdes é, sob muitos aspectos, o ponto crucial do desafio do marketing verde, isto porque, dependendo do tipo de produto ou segmento que a empresa atua, a variável ambiental pode interferir significativamente no custo do produto para mais ou para menos. Assim, Calomarde (2000) diz que os fatores que se devem considerar para a formação do preço de um produto ambientalmente correto são: a percepção do consumidor em relação ao custo, os preços praticados pela concorrência e a estrutura dos custos unitários, assim o preço mais adequado deve considerar o mínimo indicado pelo custo unitário e o máximo aceito pelo consumidor.

Muitas pesquisas sociais são realizadas em todo o mundo para avaliar se e até que ponto o consumidor está disposto a pagar mais ou investir em produtos verdes. Neste sentido, Maimon (1994) cita pesquisa realizada pelo Instituto Gallup em 1992, após consultar a população de 22 países ricos e pobres. Identificou que 53% estariam dispostos a pagar um preço mais alto pela proteção do meio ambiente e na análise foi identificado que 71% dos brasileiros também pensavam assim. Em recente pesquisa do Instituto Akatu<sup>iii</sup>, 2007, foi identificado que o brasileiro, apesar de se preocupar com o desempenho e investimento das empresas sobre questões de responsabilidade ambiental e social, não busca a informação antes de formular seu ponto de vista. Assim, o trabalho da comunicação e da publicidade é fundamental, uma vez que devem expor ao consumidor todos os lados da questão ambiental e não apenas o preço absoluto do artigo.

**Promoção e Publicidade Verde** - pelo exposto até o momento percebe-se que esta ferramenta de marketing é uma das mais valiosas para o atributo ambiental, pois sendo corretamente utilizada é uma importante técnica para difundir valores e compromissos da empresa com o ambiente. (POLONSKY, 1994; GIACOMINI FILHO, 2004; CAMINO, 2006), além disso para as empresas tornou-se

financeiramente perigoso poluir e devastar o meio ambiente, sob a pena de multas e de publicidade negativa. (OTTMAN, 1994).

Assim, Peattie e Charter (2005) propõem o conceito de comunicação sustentável como uma comunicação com ênfase no cliente, focada em informá-lo e educá-lo, criando uma credencial ambiental para a empresa e para seus produtos. Esta comunicação se expressa, na maioria das vezes, através de campanhas publicitárias e relações públicas, onde a estratégia se volta para o nível institucional da comunicação com ênfase corporativa e em alianças estratégicas. Seguindo os padrões e princípios de transparência e veracidade a empresa terá na comunicação uma importante ferramenta para a conquista e fidelidade de seu público-alvo. (GIACOMINI FILHO, 2004).

Assim, numa análise sobre o consumidor verde, Ottman (1994, p. 17) afirma que “eles compram com uma agenda diferente de seus predecessores dos anos 70 e 80”, os consumidores verdes atuais mostrando uma tendência que reflete a mudança dos valores sociais. Para a autora, um grande indicador desta mudança é o aumento do número de “consumidores que tomam decisões de marca com base em registros de realizações dos fabricantes quanto a critérios ambientais e sociais” que tem crescido a cada ano, principalmente nos países mais desenvolvidos.

Para analisar e avaliar o impacto dos indicadores ambientais na percepção do consumidor brasileiro fazem-se necessárias pesquisas criteriosas, pois a manifestação opinativa sobre um fato não significa a real percepção das pessoas sobre esse mesmo fato. Assim, Giacomini Filho (2004, p. 20) diz que “os fatores pessoais, psicológicos e sociais podem incentivar o entrevistado a emitir uma resposta com a qual não estará comprometido, proporcionando um viés entre a realidade e o que é apurado nas pesquisas.”

Apesar da grande massa da população ainda não ter incorporado hábitos ambientalmente responsáveis, percebe-se emergir uma pequena parcela mais consciente e formadora de opinião. Segundo, Galbraith (1987 *apud* GIACOMINI FILHO, 2004, p. 64) é a sociedade afluenta, “populacional com necessidades básicas satisfeitas e que canalizam recursos, dinheiro e tempo para satisfazer necessidades emergentes ou afluentes.” Neste sentido afirma-se que o consumidor de produtos verdes, apesar de em pequena proporção, forma nichos de mercado verde com um perfil consciente e influenciador, deixando explícita a necessidade das organizações em adotarem modelos de gestão ambiental.

Apesar desse pré-requisito favorável para a adoção da política de marketing verde, que é a satisfação do consumidor, fica clara a necessidade de gestão dos demais grupos de interesse sobre a perspectiva holística das interações, para isto a Teoria dos Stakeholders – TS<sup>iv</sup> - mostra-se como importante fonte de embasamento onde percebe-se que o marketing verde por definição segue a abordagem proposta por autores como Freeman e Reed (1983), Freeman (1984, 1998) Freeman, Wiks e Parmar (2004), Donaldson e Preston (1995), Michel, Agle e Wood (1997) e Frooman, (1999) que possuem como visão comum o objetivo das organizações, o qual, para eles, é o de atender aos interesses de todos os grupos de stakeholders, pois todos possuem interesses importantes e legítimos. Pode-se dizer que estes grupos ou atores sociais possuem um interesse em questão onde as decisões tomadas pela organização os afetam ou são afetados por ela.

Este conceito, trazido por Freeman (1984) para a administração, tem como definição clássica: “qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou serem afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização.” (FREEMAN, 1984 p. 46). Neste sentido, Polonsky (1995) utiliza a Teoria dos Stakeholders – TS - como pano de fundo de seu modelo de gestão estratégica do marketing verde ou ambiental.

O autor defende que para uma empresa agir estrategicamente sob a ótica do marketing verde é necessário um processo de gestão dos seus stakeholders, pois expectativas diferentes podem vir a significar conflitos diante dos interesses da organização. Dessa forma, é necessário um equilíbrio de interesses, o que pode vir a significar o estabelecimento de objetivos organizacionais mais simples, ou mesmo mais alcançáveis.

Neste sentido, o modelo tem como pressuposto o cumprimento de quatro etapas que possibilitam a empresa gerir melhor os grupos de interesse e ser capaz de garantir que a estratégia de marketing ambiental não seja conflitante com os interesses dos stakeholder chave, a saber: (1) identificar os grupos de stakeholders relevantes; (2) determinar o interesse e importância de cada grupo de stakeholder; (3) determinar como as necessidades e expectativas de cada grupo de stakeholders serão efetivamente atendidas; (4) modificar as políticas e prioridades da empresa levando em consideração os interesses dos stakeholders.

A FIGURA 1 a seguir retrata o modelo em seu primeiro estágio.

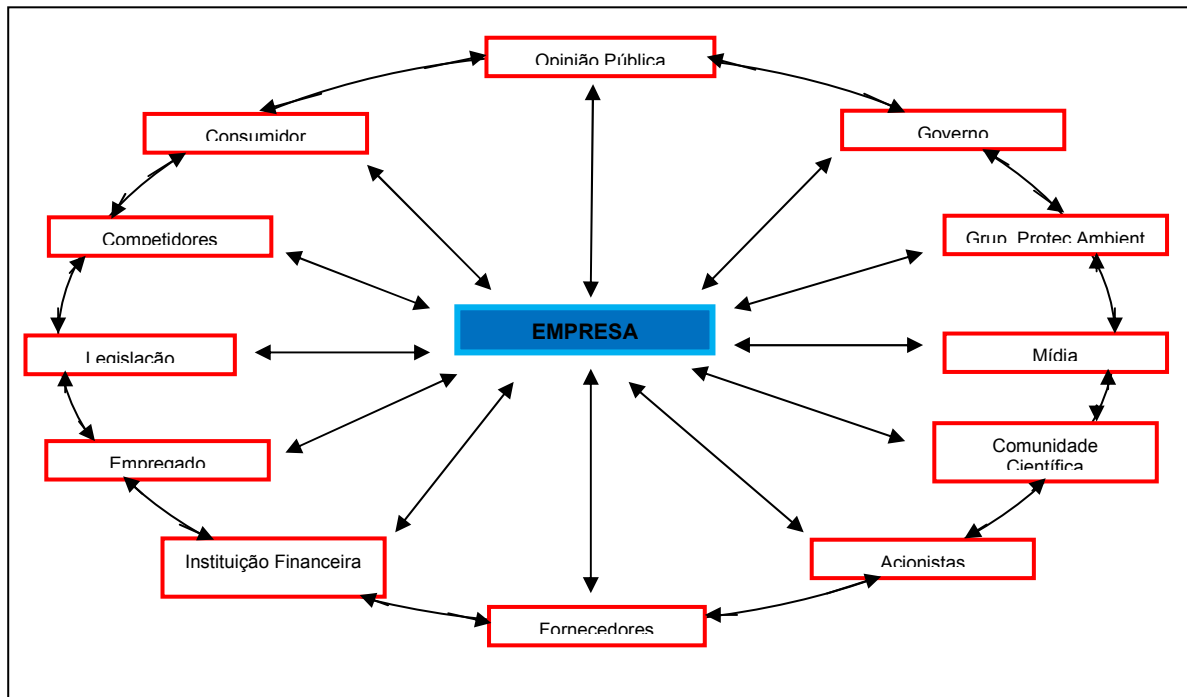


Figura 1: Interação dos stakeholders com a organização.

Fonte: Polonsky (1995).

O modelo proposto pelo autor não aprofunda o conhecimento do *modus operandi* da questão, assim, para analisar e compreender de que forma a interação dos stakeholders se deu na empresa Alfa, este estudo buscou na literatura sobre a TS outros embasamentos.

Dessa forma, o modelo proposto por Frooman (1999), sugere três perguntas básicas que norteiam a investigação para identificar os stakeholders: (1) quem são eles? Esta questão visa identificar os grupos de stakeholders e seus atributos; (2) o que eles querem? Esta questão contempla os interesses e as preocupações dos stakeholders, ou seja, o que desejam e quais suas prioridades; (3) como eles estão tentando alcançar seus objetivos? A terceira está direcionada para a identificação das influências estratégicas exercidas pelos stakeholders sobre as organizações. De acordo com o autor deve-se tentar identificar os stakeholders de acordo com os atributos que exibem em sua interação com a organização que exercem influência e pela capacidade de modificar os destinos da organização, de modo que atenda a seus interesses, necessidades e preocupações.

Mitchell, Agle, e Wood, (1997), em estudo publicado sobre a TS, defendem que as várias classes de stakeholders podem ser identificadas de acordo com três atributos: (1) o poder do stakeholder de influenciar a empresa; (2) a legitimidade da relação do stakeholder com a empresa; (3) a urgência das cobranças dos stakeholders sobre a empresa.

Para os autores, os stakeholders são atores, internos ou externos, que afetam ou são afetados pela organização em graus diferentes de importância, onde o grau de importância é proporcional ao número de atributos em que ele se enquadra, assim os grupos que não possuem pelo menos uma destas características não são considerados stakeholders, pois não são relevantes para a administração da organização. Dessa forma, a interferência dos stakeholders em uma organização se dá por mediação desses três atributos e a combinação deles gera sete tipos de stakeholders, agrupados em três categorias:

a) Stakeholders latentes: (1) adormecido - tem poder, mas não possui legitimidade ou urgência, possui pouca ou nenhuma interação com a empresa, mas deve-se monitorá-lo para avaliar seu potencial em conseguir um segundo atributo. (2) discricionário – possui legitimidade, porém sem urgência ou poder, a atenção que deve ser dada a este grupo diz respeito à responsabilidade social corporativa. (3) exigente - possui a urgência, mas não apresenta poder ou legitimidade, são considerados os reivindicadores.

b) Stakeholders expectantes, classificados como: (4) dominante – possui poder e legitimidade, mas não possui urgência, espera e recebe muita atenção da organização. (5) perigoso – possui urgência e poder, sem legitimidade, o que faz com que seja coercitivo. (6) dependente – possui urgência e legitimidade, mas não apresenta poder dentro ou fora da organização. Suas reivindicações dependem de outro stakeholder para serem levadas em consideração;

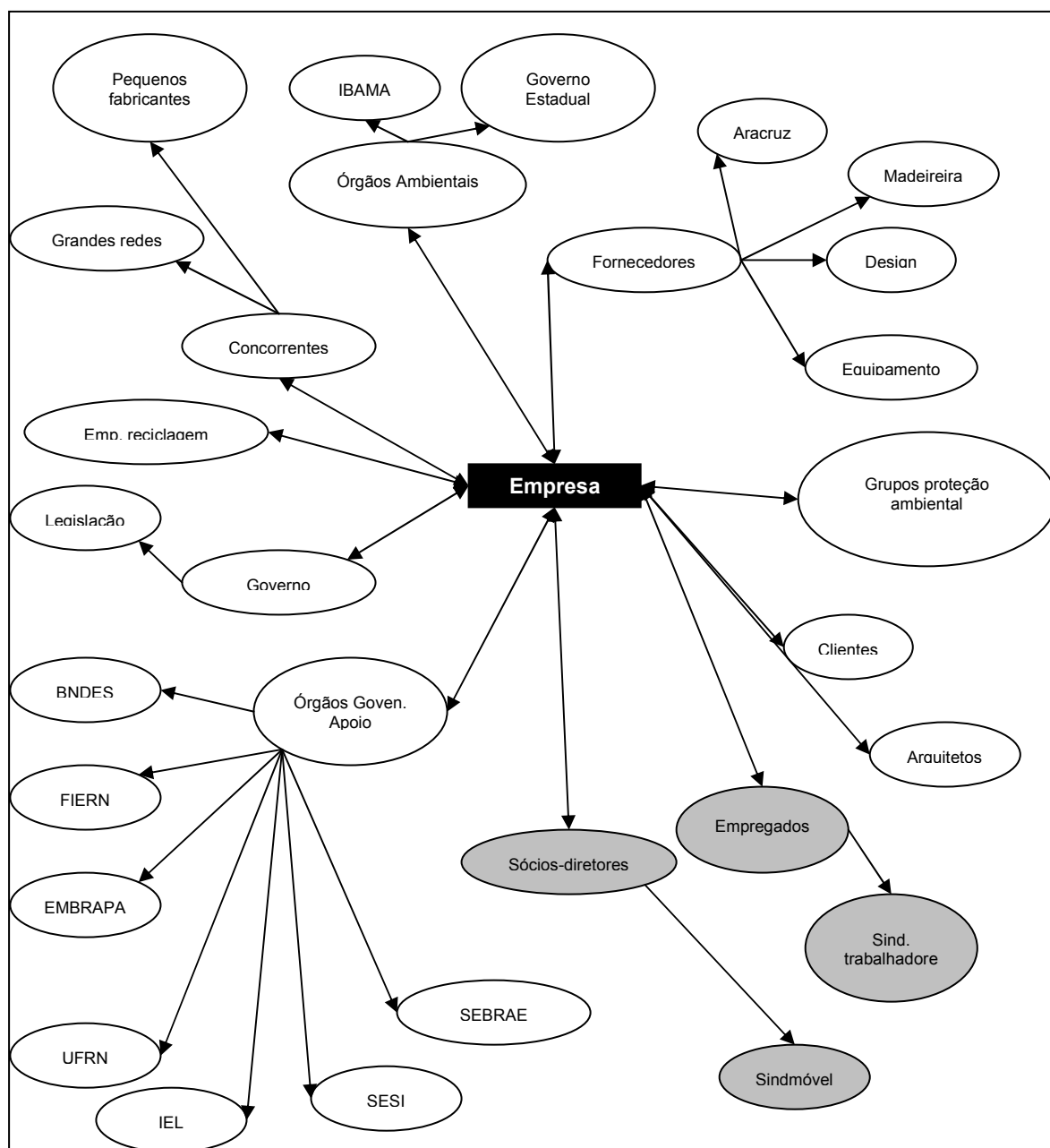
c) Stakeholders definitivos: (7) definitivo - possui os três atributos, mas quando é um dominante que alega urgência deve-se dar atenção imediata e priorizar este stakeholder.

A partir da pesquisa realizada no estado da arte e no levantamento realizado na unidade utilizada como caso, pode-se chegar aos resultados a seguir relacionados.

## RESULTADOS DO CASO

Seguindo o modelo proposto por Polosky (1995), buscou-se saber de que forma a interação dos stakeholders afetaram na adoção de estratégias de marketing verde da empresa Alfa. Então como primeira etapa, buscou-se identificar os grupos de stakeholders relevantes, para tanto, utilizou-se a proposição de Frooman (1999) que sugere a identificação dos stakeholders a partir da pergunta “quem são eles?”, assim foram identificados os grupos de acordo com os atributos que exibem em sua interação com a empresa e sobre a qual exerciam influências na capacidade de modificar seu destino, atendendo a interesses mútuos.

A partir da análise sobre os dados obtidos chegou-se a um esquema onde forma identificados os stakeholders. Na análise também se segmentou quanto à posição dos grupos classificando-os como internos e externos a partir da proposição de Polonsky (1995), conforme FIGURA 2.



- Legenda:**
- Stakeholder interno
  - Stakeholder externo
  - Empresa

Figura 2: Mapa dos stakeholders da empresa Alfa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A partir da identificação dos stakeholders relevantes, realizou-se uma nova coleta de dados para avaliar o grau de importância de cada grupo. Nesta etapa os stakeholders foram avaliados a partir dos atributos do modelo proposto por Michell, Angle e Wood (1997): poder, legitimidade e urgência, conforme o modelo, os grupos que não apresentaram nenhum atributo foram descartados – QUADRO 2.

QUADRO 2: Classificação dos stakeholders da empresa Alfa.

Stakeholder	Poder	Legitimidade	Urgência	Classificação
Órgão Ambiental – IBAMA/ Estadual	X	X	X	Definitivo
Fornecedores	X	X		Dominante
Concorrentes		X		Discricionário
Governo – legislação	X	X		Dominante
Governo – apoio		X		Discricionário
Grupos de proteção ambiental		X	X	Dependente
Clientes	X	X		Dominante
Arquitetos	X			Adormecido
Empregados		X		Discricionário
Sindicato trabalhadores		X		Discricionário
Sócios	X	X		Dominante
Sindicato Abimóvel		X		Discricionário
Emp. de reciclagem de resíduos		X		Discricionário

**Fonte:** Adaptado de Michell, Angle e Wood (1997) para os Dados da Pesquisa (2009).

Segundo Michell, Angle e Wood (1997) quando os gerentes ou dirigentes percebem apenas um atributo (poder, legitimidade ou urgência) presente, os stakeholders são definidos como latentes e, portanto, representam um pequeno grau de importância para serem levados em consideração na definição das estratégias e objetivos organizacionais, assim devem ser monitorados, porém com menor prioridade para a organização.

Neste sentido, os stakeholders latentes não foram considerados para a avaliação aprofundada de suas necessidades e expectativas. Para a análise das necessidades e expectativas foram considerados os stakeholders classificados como: (1) definitivos: são os órgãos governamentais de fiscalização do meio ambiente. Eles possuem poder de atuação sobre a empresa, legitimidade na relação estabelecida e urgência para o cumprimento dos prazos de normatização; (2) dominantes: sócios, clientes, fornecedores e governo (legisladores), possuem poder



## INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NA ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING VERDE

de influencia e legitimidade na relação; (3) dependente: grupos de proteção ambiental que possuem legitimidade e urgência, porém não possuem poder.

Para descrever as necessidades e expectativas dos stakeholders foi necessário identificar qual o conhecimento que a empresa Alfa possui sobre eles e o que querem, esta é a terceira etapa proposta por Polonsky (1995) e para sistematizar o estudo foi necessário voltar ao caminho proposto por Frooman (1999) que sugere responder a segunda pergunta de seu esquema: o que eles querem? Esta questão contempla os interesses e as preocupações dos stakeholders, ou seja, o que desejam e quais suas prioridades – QUADRO 3.

QUADRO 3: Interesses e expectativas dos principais stakeholders sobre a ótica da Empresa Alfa.

Stakeholders	O que querem?
Grupos de proteção Ambiental	Com o processo de aquecimento global, os grupos de proteção ao meio ambiente tornaram-se stakeholders dependentes e passaram a influenciar diretamente a empresa Alfa bem como todos os outros stakeholders que também a influenciam, assim além da consciência ambiental, que se identificou presente nas entrevistas com os representantes da empresa Alfa, existe as pressões que se mostram presente através do governo com seu poder legislador e fiscalizador, dos clientes que, em alguns casos, cobram uma postura ambiental da empresa e de fornecedores que passaram a não dispor de matéria-prima de qualidade com frequência. <i>A partir dos dados coletados e da análise realizada, pode-se afirmar que os grupos de proteção ambiental querem mais cuidado e preservação do meio ambiente.</i>
Governo (legisladores e órgãos ambientais)	O desmatamento amazônico, que eleva o Brasil para um dos primeiros países da lista de emissores de CO2 no mundo, tem sido fortemente combatido pelo Governo, dessa forma legisladores têm sido cada vez mais incisivos na elaboração de leis para o controle do desmatamento. <i>A partir dos dados coletados e da análise realizada, pode-se afirmar que o Governo quer o cumprimento da legislação quanto ao uso da madeira de origem florestal.</i>
Clientes	Segundo relatos das entrevistas, uma pequena parcela de clientes compra produtos ambientalmente corretos pela sua característica de sustentabilidade, mesmo no caso da empresa Alfa que o produto ambiental fica em torno de 30% mais barato que os demais. Pela tradição da organização o produto em madeira Ipê ainda é muito procurado. O cliente exige qualidade, durabilidade e design que estão presentes no produto em Ipê. Por estudos realizados pela organização, a madeira de eucalipto não possui a mesma resistência da madeira ipê, portanto o produto não possui o mesmo período de garantia. <i>Pode-se afirmar que os clientes querem produtos com qualidade, durabilidade, design e preço compatível.</i>
Sócios-diretores	Diante das mudanças ocorridas no ambiente, os sócios-diretores foram obrigados a buscar caminhos alternativos e reposicionar o negócio, <i>pode-se afirmar que os sócios-diretores querem defender a sustentabilidade do negócio.</i>
Fornecedores	Com o processo de fiscalização acirrada o processo de extração da madeira nativa está mais difícil. As madeiras certificadas são em torno de 50% mais caras que as não certificadas. As madeiras preferem exportar a matéria-prima de primeira linha, pois conseguem vender a preços mais altos. Para o mercado nacional ficam as madeiras de baixa qualidade. Neste sentido, <i>pode-se afirmar que os fornecedores querem vender a madeira pelo maior preço possível.</i>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009.

De acordo com o modelo proposto por Polonsky (1995), o quarto passo é quando a empresa modifica suas políticas e prioridades levando em consideração os interesses dos stakeholders. Neste sentido, esta etapa da pesquisa relata as mudanças ocorridas na empresa a partir das estratégias de marketing verde que foram e que serão implantadas de acordo com as informações pesquisadas. Assim, seguindo a linha de análise, o conteúdo levantado foi agrupado de acordo com os temas pré-definidos. A aplicabilidade do composto de marketing verde como estratégia dividi-se nas seguintes ações:

**Produto verde:** (a) A utilização da madeira de Eucalipto como matéria-prima - esta ação trouxe alguns benefícios para a empresa, como por exemplo, a cor da madeira que permite o rápido tingimento; a textura da madeira para o corte, o fato de ser mais leve; a garantia do acesso contínuo ao insumo e também alguns pontos negativos que precisam ser revistos como o fato de não ter a durabilidade das madeiras de lei. (b) A utilização da madeira Teca como matéria-prima – esta ação ainda está sendo implantada, portanto, o único ponto que se pode identificar é o fato de a madeira ter a durabilidade semelhante à do Ipê e o acesso contínuo, pois seu crescimento permite o trabalho de manejo. (c) A utilização de madeira Ipê como matéria-prima apenas certificada. Esta ação será implantada a médio-prazo, pois implicará em custos e preços mais altos do produto. (d) A contratação de um arquiteto designer de móveis para aperfeiçoar o design dos móveis, deixando os produtos mais atraentes para o consumidor e mais fáceis de desmontar, em caso de reciclagem do produto. (e) Com estas ações a empresa buscou diversificar as linhas de produto, incluindo as madeiras ecologicamente corretas e posicionando o produto em madeira ipê, certificada, como um produto sofisticado, voltado para o público-alvo com este perfil de consumo.

**Preço Verde:** (a) O lançando a linha ecológica permitiu a empresa oferecer produtos com uma redução de 30% no valor da venda, porém com prazo de garantia menor que as madeiras de lei. (b) A empresa estima que a linha de produto em madeira Ipê certificada ficará em torno de 50% mais cara que a linha ecológica, selecionando o público-alvo formador de um nicho ainda menor.

**Distribuição Verde:** (a) Os novos designs dos móveis permitem *entregar as peças desmontadas*, para que o cliente ou o montador da empresa, dependendo da localização da entrega, possam executá-la, assim a carga ocupa menos espaço e

redução de combustíveis. **(b)** A empresa está lançando um *e-commerce* para ampliar a sua área geográfica de atuação.

**Propaganda e promoção verde:** **(a)** Pelo fato de ter o nome da matéria-prima Ipê como parte do seu nome fantasia, este insumo está muito associado à imagem da organização. Dessa forma, a empresa *criou uma nova marca*, a empresa Beta, que comercializa, inicialmente, apenas os produtos verdes. **(b)** A marca da empresa Alfa está em processo de transformar-se em *holding* para que o peso da tradição e qualidade associado à imagem da empresa possa dar “sobrenome” à empresa Beta. **(c)** No planejamento de marketing, a médio e longo prazo, a empresa Beta passará a comercializar os produtos com matérias-primas sustentáveis, provenientes de manejo ou de matas nativas certificadas. **(d)** O marketing prevê a realização de pesquisas junto ao consumidor, periodicamente, para avaliar a força de vendas das linhas de produto; a percepção deles quanto aos produtos ambientalmente corretos e a aceitação da nova marca. **(e)** A partir de estudos realizados, a empresa Beta pretende associar à sua marca uma imagem que transmita leveza, praticidade, ecologia e o jeito brasileiro. **(f)** O planejamento de marketing da empresa Alfa prevê investimentos em propaganda online para divulgar o novo canal de distribuição e comunicação, através de marketing direto e de relacionamento, fortalecendo a estratégia um-a-um, onde o consumidor é socializado e passa a familiarizar-se com a organização e entender suas dificuldades e limitações.

Como se pode identificar as mudanças descritas acima são provenientes de um novo posicionamento adotado pela empresa Alfa.

## CONCLUSÃO

Estudos nas áreas estratégicas das organizações focando os stakeholders são desafiadores, na medida em que são rarefeitas as contribuições de pesquisas científicas no Brasil e, ao mesmo tempo, o tema revela-se como de extrema importância para o entendimento da, cada vez mais complexa, gestão empresarial. Aliado a tudo isto, as questões ambientais, que estão cada vez mais em evidência, também têm se revelado um contexto desafiador, não só para as organizações, mas para a sociedade como um todo. Diante deste contexto, segue as conclusões obtidas neste trabalho de pesquisa, emergindo a partir das investigações e observações e com base em parâmetros e modelos teóricos conceituais.

Na identificação dos stakeholders percebeu-se a complexa rede de interações com grupos de interesse, sobre os quais a empresa influencia e é influenciada, porém, a mesma não se dá conta da existência de outros grupos de stakeholders que a própria teoria antecipadamente prevê. Dessa forma, buscou-se identificar a importância de cada stakeholder para a empresa.

Para avaliar o grau de importância dos stakeholders utilizou-se o modelo proposto por Michell, Angle e Wood, (1997). Neste momento, identificou-se que a empresa demonstra dar pouca atenção ao “peso estratégico” de determinados grupos determinantes, ou seja, há dificuldade para gerir de forma prioritária os interesses dos grupos, que em alguns momentos parecem conflitantes.

De fato percebe-se com certa clareza que, apensar da visão da empresa quanto à responsabilidade ambiental, as decisões ocorrem a partir das interações necessárias priorizando determinados grupos, porém muito mais atribuídas às forças normativas, legais do que uma orientação filosófica e empresarial. Mesmo assim, pode-se dizer que há dedicação e envolvimento da empresa para adotar o novo posicionamento proposto pelo marketing verde. (POLONSKY, 1995).

Com base em tudo isso, pode-se concluir que, apesar da empresa não reconhecer, os stakeholders são levados em consideração na adoção de estratégias de marketing verde mesmo não possuindo a devida percepção estratégica necessária para avançar na adoção da filosofia do marketing verde.

Mesmo tendo alcançado os objetivos a que se propôs o estudo, encontrou-se algumas dificuldades para a realização do mesmo, como: a falta da visão dos stakeholders para uma versão comparativa de suas necessidades, o fato da

empresa não possuir um planejamento estratégico formal o que daria mais informações sobre suas decisões estratégicas, a escassez do tempo para uma análise ainda mais aprofundada.

### REFERÊNCIAS

- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 2004.
- CALOMARDE, J. V. **Marketing ecológico**. Madrid: Pirâmide, ESIC, 2000.
- \_\_\_\_\_. Marketing ecológico. In: CEPADE, 2005, Madri. **Anais...** Madri: Universidad de Cádiz, 2005. P. 1-22.
- CAMINO, R. J. Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective. **European Journal of marketing**. vol.41 n.11-12, p. 1328 – 1358. 2006.
- CAMPOMAR, M. C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul/set.1991.
- CRESPO, S. (coord.), **O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Inser/Ministério do Meio Ambiente, 2006.
- DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston, Pitman Publishing: 1984.
- FREEMAN, R. E. e REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**. California, v. 3, n. 25, p. 91-94. 1983.
- FROOMAN, J. Stakeholder influences strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n 2, p. 191-205, apr. 1999.
- GARCÍA, J. S.; SANTISO, M. S. Comunicar el marketing verde y re-valorar la marca en las concienciadas organizaciones actuales. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2008, Natal-RN. **Anais...** Natal-RN: INTERCOM, p. 1-9.
- GIACOMINI FILHO., G. **Ecopropaganda**. São Paulo: Ed. Senac, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAVORATO, M. L. de A. **Marketing verde: a oportunidade de atender demandas da atual e futuras gerações**. São Paulo: 2006. Disponível em: [http://www.maisprojetos.com.br/pdf/mkt\\_verde.pdf](http://www.maisprojetos.com.br/pdf/mkt_verde.pdf). Acesso em: 13 de jun. 2009.
- MAIMON, D. Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 34, n. 4, p. 119-130, 1994.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., e WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, oct. 1997.
- MOTTA, S. L. S.; OLIVEIRA, B. O marketing ecológico como vantagem competitiva. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 49-59, abr/jun. 2007.
- OTTOMAN, J. A. **Marketing verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PEATTIE, K.; CHARTER, M. Marketing Verde. In: BAKER, Michael J. **Administração de marketing**: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

POLONSKY, M. J. An introduction to green marketing. **Electronic Green Journal**. Australia, v. 1, n. 2, p. 1-10, article 3. 1994.

\_\_\_\_\_. **A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy**. Journal of Business & Industrial Marketing. vol.10, n.3, pp.29-46,1995.

SANTOS, B. L. **Ecomarketing**: vantagens e desvantagens das empresas ambientalmente sustentáveis. Rio de Janeiro: UCM, 2007. 53 p. Tese (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Boletim estatístico da micro e pequena empresa – 2º. Semestre 2007**. Disponível em: [www.sebrae.br/estudos\\_e\\_pesquisas.pdf](http://www.sebrae.br/estudos_e_pesquisas.pdf). Acesso em 20 de maio de 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

---

<sup>i</sup> Significa uma mudança de clima que possa ser direta ou indiretamente atribuída à atividade humana que altere a composição da atmosfera mundial e que se some àquela provocada pela variabilidade climática natural observada ao longo de períodos comparáveis. (CONVENSÃO DO CLIMA, 1995).

<sup>ii</sup> Fonte: SEBRAE, 2009. – [www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br)

<sup>iii</sup> Fonte: [www.akatu.org.br](http://www.akatu.org.br)

<sup>iv</sup> TS – Teoria dos Stakeholders