UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Gabriela Nobre Dias

**INOVAÇÕES EM MARKETING SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO NA
PERSPECTIVA DOS GESTORES**

SÃO PAULO

2020

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir Miranda de Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

GABRIELA NOBRE DIAS

**INOVAÇÕES EM MARKETING SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO NA
PERSPECTIVA DOS GESTORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Kavita Miadaira Hamza

Versão corrigida

SÃO PAULO

2020

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Dias, Gabriela Nobre.

Inovações em Marketing Sustentáveis: um estudo na perspectiva do gestor / Gabriela Nobre Dias. - São Paulo, 2020.

97 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2020.

Orientador: Pro^a. Dr^a. Kavita Miadaira Hamza.

1. Sustentabilidade. 2. Inovações em Marketing. 3. Gestores de Marketing. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Dedico esta obra aos meus pais, Iara e Selmo,
por sempre me incentivarem e mostrarem a
importância da educação

AGRADECIMENTOS

Primeiramente eu agradeço a Deus, pois foi a Ele quem eu recorri muitas vezes para ter perseverança e vencer meus desafios em momentos de desconfiança em mim mesma.

Eu tenho uma enorme gratidão por todo o apoio que meus pais, Iara e Selmo, sempre procuraram dar a mim e ao meu irmão, desde quando éramos pequenos. Eles nos mostraram como os estudos seriam importantes para o nosso futuro. Ao dizer que eu queria fazer mestrado e apareci com a ideia maluca de morar sozinha em outra cidade, eles entenderam que era aquilo o que eu queria para o meu futuro e me deram o suporte necessário. Essa gratidão também se estende ao meu irmão, Gustavo, o qual sempre me apoiou e foi paciente comigo. Cada vitória minha eu dedico aos três.

Agradeço aos meus amigos de Brasília, que mesmo longe continuaram torcendo por mim. São eles Bruno Ferreira, Fernanda Amorim, Fabiana Duarte, Manuela Melo e Talita Lima. Muito obrigada por serem pessoas tão especiais.

Morar em São Paulo, uma cidade que mesmo não sendo tão distante de Brasília de avião, ainda continuava sendo longe para alguém que nunca tinha morado sozinha. A ideia de morar longe da minha família e dos meus amigos, em uma cidade com o ritmo tão diferente da minha e, ao mesmo tempo, começar a fazer mestrado, eram mudanças que me assustavam e me davam uma ansiedade positiva. E de fato, depois de quase dois anos morando em São Paulo, eu descobri que é possível construir uma continuação da minha vida, com novos amigos, com novos suportes.

Dentre esse suporte, eu agradeço à minha orientadora, Kavita Hamza, que me proporcionou parceria, amizade e me trouxe conhecimentos que me fizeram crescer pessoalmente e profissionalmente.

Agradeço à FEA por possibilitar conhecer pessoas e criar amizades que me trouxeram acolhimento e fizeram com que eu me sentisse em casa, sendo eles Andrei Paza, Raquel de Sá, Lealis Lopes, Anderson Rosa, Beatriz Vital, Andréa Firmino e Vivian Marangoni. Um agradecimento à Isabelle Galindo, que muitas vezes teve que escutar meus desabafos e marcar *calls* comigo para tirar minhas dúvidas. Além disso, ao longo do mestrado outras amizades foram feitas e agradeço a elas por também me proporcionarem suporte, sendo eles Ítalo Taumaturgo, Mariana Uchoa, Paula Ria, Daniel Abelha, Carolina Rodrigues, Ana Cláudia Azevedo e Fabrício Stocker.

Um agradecimento muito especial também à FEA por ter me possibilitado não somente amizade, como também amor e companheirismo ao conhecer Ronaldo Oliveira. Muito obrigada por todo o suporte, paciência, amor e por sempre acreditar em mim.

Um agradecimento a todos os professores que me propiciaram conhecimento e crescimento, especialmente Guilherme Shiraishi, Andres Veloso, Leonardo Gomes e Sofia Ferraz. Agradeço também ao nosso grupo de pesquisa e a todos os seus integrantes, cujos feedbacks foram extremamente importantes para que o trabalho atual fosse construído. Mas não somente os feedbacks, como também agradeço pela amizade.

Por fim, o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

RESUMO

A área de marketing tem o potencial de influenciar tanto padrões de consumo quanto de produção, aspectos estes que são fortemente abordados em discussões acerca da sustentabilidade. Apesar disso, a literatura a respeito de marketing sustentável carece de mais estudos. Isso se torna evidente, por exemplo, na diversidade de estudos que têm como foco de análise a relação entre os tipos de inovação e sustentabilidade, mas quando relacionado especificamente a inovações em marketing, a quantidade de estudos ainda é restrita. Considerando essa lacuna, este estudo teve como objetivo entender como a sustentabilidade é adotada em práticas de inovação em marketing. Para o alcance desse objetivo, o nível de análise utilizado foi o individual, correspondente aos gestores de marketing, pois são eles os principais responsáveis pela adoção da sustentabilidade em atividades de marketing. Para a coleta dos dados foram feitas entrevistas semiestruturadas em profundidade com os gestores e análise dos perfis do LinkedIn desses entrevistados. A partir da análise dos dados coletados, as perspectivas dos gestores forneceram insumo para a construção de uma narrativa acerca do processo de adoção da sustentabilidade nas atividades de marketing, envolvendo as motivações, o papel do conhecimento sobre sustentabilidade e as principais dificuldades. Na perspectiva dos entrevistados, a demanda do consumidor por mais produtos e serviços sustentáveis é considerada a principal motivação para a adoção da sustentabilidade em atividades de marketing. Acerca do conhecimento sobre sustentabilidade, foi analisado tanto a aquisição quanto a aplicação de conhecimento desses gestores, e os resultados apontam que ainda são poucos os incentivos advindos das empresas para que seus funcionários obtenham conhecimento sobre o tema e o apliquem em suas atividades. Como principais desafios, os gestores citam a questão financeira, os fornecedores, posicionamento de marca, entendimento sobre a sustentabilidade e, por fim, a demanda do consumidor. Na visão dos gestores, a demanda do consumidor é considerada tanto a principal motivação, quanto uma barreira para a adoção da sustentabilidade. Tendo sido encontrados os resultados, foi realizada uma discussão se embasando na fundamentação teórica apresentada neste trabalho, e propostas contribuições gerenciais para atuação dos gestores de marketing e empresas, contribuições teóricas para inovações em marketing sustentáveis e, sugestões de estudos futuros acerca da adoção da sustentabilidade em atividades de marketing na perspectiva dos gestores.

Palavras-Chave: Sustentabilidade; Inovações em Marketing; Gestores de Marketing

ABSTRACT

The marketing area has the potential to influence both consumption and production patterns, aspects that are strongly addressed in discussions about sustainability. Despite this, the literature on sustainable marketing needs further studies. This is evident, for example, in the diversity of studies that focus on the relationship between the types of innovation and sustainability, but when specifically related to marketing innovations, the number of studies is still restricted. Considering this gap, this study aimed to understand how sustainability is adopted in innovation practices in marketing. To achieve this goal, the level of analysis used was individual, corresponding to marketing managers, as they are the main responsible for adopting sustainability in marketing activities. For data collection, in-depth semi-structured interviews were conducted with the managers and analyses were made of the LinkedIn profiles of these interviewees. From the analysis of the collected data, the perspectives of the managers provided input for the construction of a narrative about the process of adopting sustainability in marketing activities, involving motivations, the role of knowledge about sustainability and the main difficulties. From the interviewees' perspective, consumer demand for more sustainable products and services is considered the main motivation for adopting sustainability in marketing activities. Regarding knowledge about sustainability, both the acquisition and the application of knowledge of these managers were analyzed, and the results indicate that there are still few incentives from companies for their employees to obtain knowledge on the topic and apply it in their activities. As the main challenges, managers cite the financial issue, suppliers, brand positioning, understanding about sustainability, and, finally, consumer demand. In the view of managers, consumer demand is considered both the main motivation and a barrier to the adoption of sustainability. Considering the results found, a discussion was held based on the theoretical foundation presented in this work and some contributions are proposed: managerial contributions for the performance of marketing managers and companies; theoretical contributions for sustainable marketing innovations and, suggestions for future studies on the adoption of sustainability in marketing activities from the perspective of managers.

Keywords: Sustainability; Marketing Innovations; Marketers

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Apresentação da categorização dos dados no software NVivo	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Estudos acerca de inovação orientada para sustentabilidade	18
Tabela 2- Delineamento de Pesquisa	33
Tabela 3- Informações dos entrevistados	35
Tabela 4- Trajetória dos entrevistados.....	42
Tabela 5- Relação entre core business e sustentabilidade.....	64
Tabela 6- Barreiras encontradas	67

SUMÁRIO

1. Introdução	13
1.1 Problema de Pesquisa	15
1.2 Objetivo de Pesquisa	16
1.3 Justificativa.....	16
2. Referencial Teórico.....	18
2.1 Inovação Orientada para a Sustentabilidade	18
2.2 Inovação em Marketing Sustentável	21
2.2.1 Sustentabilidade na Atuação dos Profissionais de Marketing.....	25
2.3 Gestão do Conhecimento	26
3. Metodologia.....	31
3.1 Delineamento da Pesquisa	31
3.2 Unidade de análise e seleção dos entrevistados	33
3.3 Procedimento de coleta de dados	36
3.3.1 Instrumento de coleta	37
3.4 Procedimento de análise de dados.....	38
4. Descrição e análise dos resultados	41
4.1 Adoção da sustentabilidade nas atividades de marketing	43
4.2 O significado da sustentabilidade em marketing.....	49
4.3 Demanda do Consumidor.....	52
4.4 Questão Geracional e Motivação Pessoal.....	56
5. Discussão dos resultados.....	60
5.1 Motivos para a adoção da sustentabilidade	60
5.2 O processo de aquisição e aplicação de conhecimento	63
5.3 Desafios para a adoção da sustentabilidade	67
6. Considerações finais.....	72
6.1 Limitações e Sugestões de Estudos Futuros	75
7. Referências	77
Apêndices.....	89
Apêndice A- Termo de Consentimento	89
Apêndice B- Roteiro de entrevista.....	90
Apêndice C- Trajetória dos entrevistados.....	93

1. Introdução

As organizações, por meio de suas atividades e relacionamentos, têm papel fundamental para o alcance do desenvolvimento sustentável (GRI, 2016). Essa importância das empresas está presente entre os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável elaborados pelas Nações Unidas, no qual é estabelecido que elas devem agir em conjunto com a sociedade no estabelecimento de padrões de produção e consumo mais conscientes (ONU, 2015). Mas além disso, as empresas conseguem não somente contribuir para sustentabilidade, como também serem beneficiadas por ela. A adoção de práticas sustentáveis em estratégias organizacionais pode proporcionar vantagem competitiva, redução de custos, processos de inovação e suporte em crises no mercado (Chen, 2006; Kumar et al., 2012).

Enfatizando esses benefícios, empresas que possuem práticas de inovações sustentáveis conseguem obter vantagem competitiva mesmo diante de mudanças constantes no mercado, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento sustentável (Paramanathan et al., 2004; Roome, 1994). As inovações sustentáveis podem ser definidas como “o desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e tecnologias que contribuem para o desenvolvimento e bem-estar das necessidades humanas e das instituições, respeitando os recursos naturais e a capacidade de regeneração” (Tello e Yoon, 2008, p. 165).

Existem estudos presentes na literatura de sustentabilidade que trazem relação com a inovação, demonstrando que o objetivo das empresas em se tornarem sustentáveis impulsiona o processo de inovação (Nidumolu, Prahalad e Rangaswami, 2009; Hansen et. al., 2009). A ação de se tornar sustentável não se classifica como um objetivo absoluto pois exige um processo de constantes melhorias dentro das empresas, tendo como base os conhecimentos e percepções disponíveis de seus funcionários (Faber et al., 2010). Por isso é importante que seja feita a gestão do conhecimento dentro das empresas, pois isso irá impulsionar as suas atividades de inovação (Breznik 2018) e, conseqüentemente, aquelas empresas que inovam têm maior tendência de se adaptarem mais facilmente à necessidade de mudanças em direção à sustentabilidade (Esty e Winston, 2006; Segarra-Oña et al., 2011).

Portanto, a importância da inovação vai além da atualização de produtos e serviços, alterações organizacionais e garantia da sobrevivência da empresa; como também suas práticas possibilitam o alcance de objetivos sociais e ambientais (Adams et al., 2016). A inovação sustentável permite que as empresas desenvolvam novas ideias, produtos, processos e

comportamentos em conformidade com o desenvolvimento sustentável (Rennings, 2000). As atividades de inovação sustentável podem ser divididas em quatro tipos, sendo estas: (1) inovações em produtos, (2) inovações em processos, (3) inovações organizacionais e (4) inovações em marketing (OECD, 2005).

Os tipos de inovação se classificam de duas formas, tecnológicas (inovações em produtos e processos) e não tecnológicas (inovações organizacionais e em marketing) (OECD, 2005). Inovações em produtos correspondem a pequenas ou grandes mudanças nos materiais utilizados, nas especificações técnicas e nas características dos produtos ou serviços (Marcon et al., 2017) de maneira a aprimorarem os seus recursos, qualidade e eficácia (Ho et al., 2018). Inovações em processos procuram aperfeiçoar os métodos de produção por meio de mudanças nas técnicas, equipamentos e softwares utilizados, além da busca por redução de custos e aumento da qualidade e fornecimento de produtos e serviços (Marcon et al., 2017). Inovações organizacionais, segundo os autores, referem-se à criação ou aprimoração de rotinas, modelos de negócios, métodos, ações e tomada de decisões. Já as inovações em marketing envolvem o desenvolvimento ou modificação de embalagens e design de produtos, táticas de promoção, estratégias de precificação e exploração de redes de distribuição que sejam eficientes e eficazes (Quaye e Mensah, 2019).

Considerando que a inovação permite que as empresas desenvolvam práticas de produção e consumo mais sustentáveis (Leach et al., 2012), a área de marketing se caracteriza como elemento importante por ser um potencial transformador ao criar mudanças institucionais favoráveis para estes dois aspectos (Belz e Peattie, 2010; Pantelic, Sakal e Zahetner, 2016). Alguns estudos procuraram apontar a relação entre inovações em marketing e sustentabilidade. Fiore et al. (2017), por exemplo, analisaram essa relação no setor de vinhos e puderam concluir por meio dos seus resultados que inovações em marketing são possíveis direcionadores para a abordagem sustentável das empresas. Outro estudo, realizado por Medrano, Cañamares e Pascual (2020), analisou essa mesma relação em empresas espanholas de fabricação e serviços e concluiu que, para que inovações em marketing possam ser sustentáveis, é necessário que a sustentabilidade seja adotada como estratégia de marketing. Diante da contextualização apresentada, a seguir se encontra discutida a problemática de pesquisa que norteou os objetivos da pesquisa.

1.1 Problema de Pesquisa

Apesar da literatura apontar a importância de inovações em marketing na perspectiva da sustentabilidade, este tipo de inovação ainda é pouco explorado no campo de inovação sustentável (Noor Aslinda et al., 2014). Existem muitos modelos de inovação sustentável presentes na literatura que abordam somente três das dimensões -produtos, processos e organizacionais- (Adams et al., 2016; Chiou et al., 2011; Wang, Chen e Yuan, 2010), enquanto que inovações em marketing não são foco de análise (Medrano et al., 2020; Noor Aslinda et al., 2014; Tariyan, 2016). Portanto, por ser um campo em desenvolvimento tanto na literatura de marketing quanto na de inovação sustentável (Tariyan, 2016), observa-se a necessidade de mais estudos que analisem as inovações em marketing e permitam o entendimento da sua dinâmica de funcionamento (Fiore et al., 2017; Marcon et al., 2017; Noor Aslinda et al., 2014).

Além disso, conforme mencionado, a área de marketing tem grande responsabilidade nas esferas tanto da produção quanto do consumo dentro das empresas (Pantelic, Sakal e Zahetner, 2016). Mas para que a sustentabilidade seja inserida em estratégias de marketing, “somente é possível se os responsáveis por ela acreditarem que têm a ferramenta adequada para isso” (Pantelic, Sakal e Zahetner, 2016, p. 43), sendo essa ferramenta a participação de marketing na tomada de decisões da empresa. Os responsáveis por esta mudança, conforme dito pelos autores, correspondem aos gestores de marketing. Ou seja, mudanças em marketing voltadas para a sustentabilidade somente irão ocorrer se esses gestores inserirem em suas atividades preocupações sustentáveis. Entretanto, apesar da sua importância, ainda são poucos os que têm como foco a atuação desses profissionais de marketing na literatura da sustentabilidade (Beall et al., 2012; Pantelic et al., 2016).

Ainda na perspectiva individual, Faber et al. (2010) propõem uma reorientação na maneira em que a sustentabilidade é tratada na literatura, ao colocarem como foco de análise os indivíduos e o comportamento humano em um estudo sobre sustentabilidade. Essa reorientação é necessária por conta do papel que os indivíduos possuem no alcance da sustentabilidade, ao conseguirem entendê-la e proporem soluções para problemas ambientais e sociais (Roome e Wijen, 2006). Para analisar o nível individual em um estudo, é necessário entender que o seu comportamento é moldado por fatores como o conhecimento, ou seja, a realização de uma atividade por um indivíduo irá depender do conhecimento que ele possui e como o aplica (Faber et al., 2010). No caso de estudos sobre sustentabilidade, o foco seria a análise de como o

comportamento de um indivíduo é moldado pelo conhecimento que ele possui sobre sustentabilidade e como o aplica.

Com base no que foi apresentado sobre literatura de inovação sustentável e a necessidade de estudos que aprofundem a dimensão de inovações em marketing, surgem alguns questionamentos que se fazem relevantes: como inovações em marketing se tornam sustentáveis? Como a adoção da sustentabilidade por gestores de marketing é moldada pelo seu conhecimento? Quais os desafios enfrentados por esses gestores na adoção da sustentabilidade em inovações em marketing?

1.2 Objetivo de Pesquisa

Diante dos questionamentos apresentados, o presente estudo tem como objetivo **entender o processo de adoção da sustentabilidade em inovações em marketing a partir da perspectiva de atuação de gestores de marketing.**

Com base no problema de pesquisa e no objetivo geral apresentados, tem-se como objetivos específicos os seguintes tópicos:

- A. Identificar os motivos que levam os gestores de marketing a adotarem práticas sustentáveis em suas atividades
- B. Analisar o processo de aquisição e aplicação de conhecimento sobre sustentabilidade de gestores de marketing
- C. Descrever os principais desafios enfrentados pelos gestores de marketing na adoção da sustentabilidade em suas práticas de inovação

1.3 Justificativa

Existe na literatura atualmente a discussão do papel de acadêmicos em conseguirem inserir a sustentabilidade em suas pesquisas e na docência, de maneira a impactar na formação de futuros acadêmicos e profissionais de mercado que poderão aprender mais sobre aspectos sustentáveis e, no futuro aplicarem esse conhecimento em suas atividades (Kemper, Ballantine e Hall, 2020a; Kemper, Ballantine e Hall, 2020b; Zorio-Grima, 2020). A área de marketing por muito tempo foi considerada como o oposto da sustentabilidade, por ser vista como influenciadora do aumento cada vez mais crescente do consumo (McDonagh et al., 2013).

Portanto, é importante que acadêmicos da área de marketing consigam mostrar por meio de suas pesquisas que, por meio de estratégias de marketing, é possível também contribuir para o desenvolvimento sustentável. Algumas pesquisas já realizadas, por exemplo, procuraram inserir a sustentabilidade em diversas dimensões, como: práticas ambientais que envolvem a produção de produtos e o entendimento do comportamento de consumidores e como conseguir direcioná-los para caminhos mais sustentáveis (Kemper et al., 2020b).

Em uma perspectiva teórica, espera-se que a presente pesquisa tenha contribuído para a literatura de marketing ao mostrar que práticas sustentáveis em atividades de marketing podem gerar benefícios tanto para as empresas, o meio ambiente e a sociedade. Além disso, conforme observado, inovações em marketing sustentáveis ainda são pouco exploradas tanto na literatura de inovação sustentável quanto na de marketing. Logo, procurou-se contribuir em perspectiva teórica para estes dois campos por meio da análise de como e porque profissionais de marketing adotam a sustentabilidade em suas práticas, incluindo a aquisição e aplicação de conhecimento sobre sustentabilidade com o objetivo de gerar as inovações sustentáveis. Por meio da construção de histórias individuais desses indivíduos, foi possível compreender empiricamente a dinâmica de formação de inovações em marketing sustentáveis.

Na perspectiva prática, as percepções dos gestores de marketing coletadas e aqui relatadas ilustram a atual situação de algumas empresas atuantes no Brasil, portanto, espera-se que, como perspectiva prática, outros gestores possam se identificar com essas experiências e utilizem a pesquisa como direcionadora na adoção de práticas sustentáveis em suas atividades diárias e de inovação. Como já apontado, a mudança para estratégias mais sustentáveis na área de marketing, e consequentemente nas estratégias da empresa, está diretamente ligada às ações desses profissionais.

2. Referencial Teórico

A seguir é apresentada a revisão de literatura a respeito de inovação orientada para a sustentabilidade, na qual é possível observar a relação entre inovações em produtos, processos e organizacionais; e posteriormente se encontra a revisão sobre inovação em marketing sustentável.

2.1 Inovação Orientada para a Sustentabilidade

A ideia de uma empresa se tornar sustentável implica em um processo dinâmico de mudanças organizacionais ao longo do tempo (Hargrave e Van de Ven 2006). A inovação orientada para a sustentabilidade (SOI) exemplifica esta ideia do processo gerenciado em direção a sustentabilidade (Klewitz e Hansen, 2014). A sua definição consiste em “realizar mudanças intencionais na filosofia e valores de uma organização, bem como em seus produtos, processos ou práticas, para atender ao propósito específico de criar e obter valor social e ambiental, além de retorno econômico” (Adams et al., 2016, p. 181).

As práticas de inovação orientada para a sustentabilidade acontecem em três áreas de inovação: processos, produto e organizacionais (Klewitz e Hansen, 2014). Pode haver interação entre as três áreas durante o processo. Na sua pesquisa, Adams et al. (2016) realizaram uma revisão da literatura acerca desses três tipos de inovação e como elas podem estar relacionadas, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1- Estudos acerca de inovação orientada para sustentabilidade

Área de Foco	Resultados
Inovação em produto ou desenvolvimento de novos produtos (DNP)	O desenvolvimento de novo produtos ambientais é um fenômeno emergente, considerado principalmente como um conjunto de ferramentas, técnicas e hardware;
	Apesar da exigência, as empresas carecem de uma orientação estratégica para o DNP e os desafios ambientais;
	O desenvolvimento de novos produtos ambientais raramente está vinculado a outros processos dentro da empresa ou a processos externos à empresa;
	Necessidade de departamentos funcionais- P&D, marketing e operações- de agirem de maneira integrada entre si e com partes interessadas externas à organização com o objetivo de obterem um NPD ambientalmente bem-sucedido
Inovação em produto e em processo	As inovações focam principalmente no desenvolvimento tecnológico, mas são facilitadas por mudanças não-tecnológicas
	As práticas estão evoluindo de soluções de "end- of- pipe" para estratégias ambientais integradas

Inovação em produto, processo e organizacional	Metas de sustentabilidade mais desafiadoras exigem que vários objetivos sejam atendidos por meio de uma ampla gama de mecanismos que atuam em diferentes contextos
	A ecoinovação pode trazer como benefícios vantagens competitiva e estratégica, o que representa mais que um tipo de custo para os negócios
	A interação com atores externos aumenta à medida que o comportamento sustentável se torna mais estratégico e orientado para o mercado
	Empresas adotam diferentes modos de resposta ao desafio da sustentabilidade
	A inovação de modelos de negócios surge como facilitadora de mudanças radicais em processos, produtos e aspectos organizacionais com o objetivo de integrar com êxito a sustentabilidade nos negócios

Fonte: Adams et al. (2016), adaptado pela autora (2020)

Considerando a Tabela 1 apresentada, algumas considerações podem ser feitas. Fica evidente, por exemplo, a importância da utilização de diferentes ferramentas e técnicas e a participação de departamento funcionais- como marketing e operações- no desenvolvimento de novos produtos sustentáveis (Adams et al., 2016). Essa integração é necessária pois o sucesso do produto irá depender do estabelecimento, desde o estágio inicial do desenvolvimento do produto, das suas especificações técnicas (Kwong et al., 2016); das demandas dos consumidores a serem supridas; dos problemas a serem resolvidos e dos mercados a serem atingidos (Zhu, Li e Andrews, 2017).

O modelo de negócio utilizado pelas empresas também é aspecto importante pois inovações sustentáveis somente irão ocorrer se a base estrutural da organização possibilitar o seu desenvolvimento (Mousavi, Bossink e van Vliet; 2018). A maneira como empresas conduzem sua gestão; criam, entregam e capturam valor; atribuem processos; selecionam consumidores e entram no mercado é o que caracteriza um modelo de negócio (Boons e Lüdeke-Freund, 2013; Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002). Os modelos de negócios sustentáveis abrangem aspectos econômicos, sociais e ambientais, além de considerarem e alinharem as necessidades de todos seus stakeholders (Stubbs e Cocklin, 2008) - enfatizando-se que a natureza e a sociedade também devem ser tratadas como stakeholders (Stubbs e Cocklin, 2008). Este modelo permite a completa inserção dos princípios da sustentabilidade no design, operação e estratégia das empresas (Long, Looijen e Blok, 2018; Osterwalder, Pigneur e Tucci., 2005).

Inovações orientadas para a sustentabilidade podem se caracterizar de suas formas, como inovações incrementais ou radicais, a depender do seu nível de mudança, do seu mercado-alvo e do seu nível de risco (Kim, Kumar e Kumar.; 2012). A inovação incremental consiste em pequenas mudanças no mercado, nos consumidores e nas tecnologias (Garcia e Calantone,

2002; Henderson e Clark, 1990). Já a inovação radical envolve a criação de novos designs e mercados, desenvolvimento de novos canais de distribuição (Abernathy e Clark, 1985) e a adoção de novas soluções de problemas (Ettlie, Brides e Keefe, 1984). As inovações radicais apresentam mais potencial de acarretarem o desenvolvimento sustentável nas indústrias (Hoffrén and Apalajahti, 2009; Klewitz e Hansen, 2014), à medida que as suas ações vão se diferenciando das práticas atuais (Dewar e Dutton, 1986).

Discussões iniciais acerca das empresas direcionarem suas práticas de inovação para a sustentabilidade tiveram início com a ecoinovação (Klewitz e Hansen, 2014). Este tipo de inovação considera como fonte de mudanças e inovações os aspectos ambientais (Aragón-Correa et al., 2008; Noci e Verganti, 1999). Ou seja, a ecoinovação procura reduzir ou evitar impactos negativos no meio ambiente por meio de novos ou aprimorados processos, produtos e modelos organizacionais (Beise e Rennings, 2005; Rennings, 2000). Este debate inicialmente conduzido pela ecoinovação evoluiu para uma visão mais holística da sustentabilidade, passando então a englobar as dimensões ambientais e sociais nas práticas de inovação e a partir disso começaram os estudos acerca de SOI (Klewitz e Hansen, 2014).

Alguns estudos presentes na literatura de SOI propuseram modelos teóricos ou tipologias constituídas por diferentes contextos de inovação, cujo objetivo é demonstrar como as empresas podem se tornar cada vez mais sustentáveis. Existem variações em relação às visões desses modelos. Alguns consideram a sustentabilidade inerente somente às atividades internas das empresas (Adams et al., 2016), enquanto outros a analisam sistematicamente, ou seja, consideram que certos desafios da sustentabilidade envolvem não somente a participação individual das empresas, como também a de diversos atores externos (Florida, 1996; Lamming, Faruk e Cousins, 1999). Adams et al. (2016) trouxeram em seu estudo três contextos de inovação: otimização operacional, transformação organizacional e construção de sistemas. A otimização operacional corresponde a pequenas mudanças feitas pelas empresas por conta de estímulos regulatórios. A transformação organizacional ocorre no segundo nível, por meio do desenvolvimento de um novo produto, serviço ou modelo de negócio. A empresa deixa de se preocupar somente com a redução de danos e passa a priorizar a criação de valor compartilhado e entrega de benefícios à sociedade. A última fase, conhecida pela construção de sistemas, ocorre quando as empresas entendem que para atingir o seu objetivo na sociedade, que é o de “fazer o bem ao criar coisas novas com outras pessoas” (Adams et al., 2016, p. 192), é preciso

agir em conjunto com todo o sistema devido à complexidade das inovações radicais desenvolvidas.

A tipologia de Dyllick e Rost (2017) sugere um modelo de caracterização de níveis de sustentabilidade do produto, identificando os que são chamados por eles de “verdadeiramente sustentáveis”. O nível de Sustentabilidade 1.0 abrange somente melhorias pontuais no ciclo de vida dos produtos, de maneira a reduzir o impacto negativo. A Sustentabilidade 2.0 além de reduzir o impacto negativo do produto, preza pelo aumento do seu impacto positivo. Por último, a Sustentabilidade 3.0 traz um modelo de entrega de valor social do produto. Para poder entender a inovação e o desenvolvimento de produtos sustentáveis dentro das empresas, pode-se discutir sobre o conceito de SOI juntamente com essa tipologia.

Apesar dos estudos que foram apresentados, dentre a literatura existente que aborda aspectos relacionados à sustentabilidade, gestão ambiental e inovação, ainda são poucos os estudos que analisam a inovação orientada para a sustentabilidade (SOI) (Doherty, Haugh e Lyon, 2014). E segundo Adams et al. (2016), aqueles que a trazem como foco podem apresentar deficiências em 4 aspectos: (1) não existe clareza nos estudos sobre o que consiste a sustentabilidade e como é possível alcançá-la; (2) a sustentabilidade é tratada dicotomicamente, ou seja, existe apenas a classificação de algo ser sustentável ou não ser sustentável; (3) os estudos comumente não abordam a dimensão social (Schiederig, Tietze e Herstatt, 2012); e por fim, (4) existe a exclusão de trabalhos que não foram publicados no meio acadêmico, o que pode prejudicar a atualização de novas informações.

2.2 Inovação em Marketing Sustentável

Existem na literatura divergências quanto a combinação entre marketing e a sustentabilidade (Kemper e Ballantine, 2019). Alguns autores apontam que a área de marketing, por ter como objetivo principal influenciar o comportamento do consumidor, tem como resultado das suas ações níveis de consumo insustentáveis para o planeta (Peattie, 2001; Kumar et al., 2013). Entretanto, considerando o potencial das ações de marketing para influenciarem estilos de vida mais sustentáveis e a produção de produtos sustentáveis (Charter et al., 2002), o conceito de marketing sustentável surge diante desta necessidade de promover o desenvolvimento sustentável e procura representar “mudanças radicais na maneira como vivemos, produzimos, comercializamos e consumimos” (Peattie, 2001, p.144). Segundo Belz e Peattie (2009, p. 31), marketing sustentável pode ser explicado da seguinte maneira:

“Planejar, organizar, implementar e controlar recursos e programas de marketing de maneira a atender os desejos e necessidades dos consumidores, ao mesmo tempo que considerando critérios sociais e ambientais e cumprindo objetivos organizacionais”

Como já citado, a sustentabilidade possibilita diversas práticas de inovação, e isso se aplica também no contexto de marketing (Peattie, 2001). Movidas pela mudança da demanda dos consumidores, regulações mais restritas, preocupações sociais sobre impacto ambiental (Peattie e Charter, 2003) e busca por vantagem competitiva (Chen, 2006), as práticas de marketing precisam ser reformuladas e transformadas de acordo com uma visão holística e de longo prazo (Kotler, 2011). Ao tratar de inovações sustentáveis, as inovações em marketing são um importante elemento para o seu alcance (Noor Aslinda et al., 2014; Reid e Miedzinski, 2008).

Inovação em marketing é um processo que permite às empresas a obtenção de vantagem competitiva por meio da atuação no seu mercado alvo e na entrada em novos mercados (John e Davies, 2000). Diante da constante mudança no comportamento de consumo e como isso resulta no aumento da necessidade de diferenciação de produtos e a otimização da produção nas empresas (Jennings e Wood, 1994), inovações em marketing conseguem ajudar na formulação de estratégias que atendam a estes aspectos (Fiore et al., 2017). Segundo Chen (2006), existem dois tipos de inovações em marketing, aquelas associadas efetivamente aos consumidores e as inovações que buscam reduzir os custos de transações. Operacionalmente, inovações em marketing correspondem a implementações de novos métodos de marketing que ocasionem alterações significativas nas embalagens e design de produtos, praça, promoção e preço de produtos e serviços (OECD, 2005; Onwumere e Ozioma-Eleodinmuo, 2015).

Segundo Wang (2015), a literatura acerca de inovações em marketing pode ser dividida em três principais áreas. A primeira corresponde a estudos que demonstram a relação entre inovação e o desempenho no mercado ou a vantagem competitiva que pode ser alcançada por meio de inovações em marketing. A segunda área tem como foco analisar a relação de inovações em marketing com os demais tipos de inovação (produtos, processos e organizacional), além de apontarem diferenças e semelhanças entre eles (García-Granero, Muñoz e Gómez, 2020; Marcon et al, 2017). Por último, a terceira área aborda as características das empresas que adotam práticas de inovação em marketing (Medrano e Olarte- Pascual, 2016; Medrano e Olarte-Pascual, 2012). Novas áreas ainda pouco exploradas estão sendo criadas, como por exemplo os estudos que abordam especificamente a relação entre inovações em

marketing e a orientação para a sustentabilidade (Fiore et al., 2017; Medrano et., 2020). O presente estudo se baseia na relação apresentada nesta última área.

A orientação para a sustentabilidade pode ser incorporada nas inovações em marketing de diferentes maneiras. Mudanças no design e embalagem dos produtos, por exemplo, visam alterações na sua forma ou estilo sem afetar a funcionalidade básica (Wang, 2015). Algumas alterações desta natureza consistem no desenvolvimento de embalagens refis que contenha a mesma quantidade de produto (Marcon et al., 2017) ou o desenvolvimento de porções menores dos produtos (tamanho pequeno); embalagens mais seguras, recicláveis e biodegradáveis (Charter et al., 2002). A redução do tamanho das embalagens faz com que os produtos ocupem menor espaço nos caminhões de transporte e consequentemente o combustível utilizado é reduzido (Charter et al., 2002; Marcon et al., 2017).

A distribuição dos produtos também é outro aspecto em inovação em marketing cujas práticas sustentáveis podem ser adotadas. Ademais da diminuição do tamanho do produto para diminuir a quantidade de viagens dos caminhões como anteriormente citado, a produção local destes produtos é o ideal para reduzir as emissões de gases causadas pelo transporte e para gerar empregos para a comunidade local (Charter et al., 2002; Kotler, 2011). Muitas empresas utilizam softwares ou dados estatísticos para calcularem o número ideal de viagens ou encontrarem atalhos que reduzam o caminho entre o produtor e o consumidor (Marcon et al., 2017). A produção local também envolve a escolha de fornecedores próximos e a exigência por parte da empresa de que eles apliquem em sua produção boas condições de trabalho e práticas ambientais (Kirchoff, Koch e Satinover Nichols, 2011).

As inovações em promoção envolvem mudanças significativas nas técnicas de mídia e símbolos utilizados pelas empresas (Ilić et al., 2014). No caso da adoção de práticas sustentáveis, as empresas passam a ter como foco a comunicação de suas iniciativas sustentáveis tanto no contexto organizacional quanto em produtos (Mostafa, 2006), além de ações de cunho social (Jones et al., 2008). Dentre os canais utilizados para essa promoção, existem os relatórios de sustentabilidade desenvolvidos para a divulgação de práticas sustentáveis já implementadas e os resultados alcançados (Marcon et al., 2017); e outros meios de comunicação, como as redes sociais (Quaye e Mensah, 2019). A obtenção de certificações como GLOBALG.A. P e B-Corps é também uma forma de garantir aos consumidores a qualidade do produto, o bem-estar dos animais e a proteção do meio ambiente (Hernández-Rubio et al., 2018).

Em relação às inovações em preço, a adesão de práticas sustentáveis causa alteração nos preços dos produtos pois os custos sociais e ambientais passam a ser incorporados no custo total do produto (Peattie, 2001; Polonsky, 2011). Considerar estes dois custos resulta em um preço final maior para o consumidor (Kemper e Ballantine, 2019), levando em consideração que tanto a produção quanto o consumo têm o meio ambiente como importante subsídio (Peattie, 2001). Para evitar que preços elevados sejam cobrados dos consumidores, é importante que haja o controle do governo via legislação (Kotler, 2011) e que os profissionais de marketing tornem a população ciente dos custos de vida útil dos produtos (Polonsky, 2011).

Apesar das diferentes práticas de inovação em marketing sustentável apresentadas, grande parte dessas inovações abordam somente as dimensões ambiental e econômica, sem envolverem a social. Por muito tempo na literatura, inclusive, o conceito de marketing sustentável envolveu somente as duas primeiras dimensões, ambiental e econômica, e era chamado de marketing ecológico (Kumar et al., 2013). Segundo o autor, tanto o nome quanto o significado sofreram evolução na literatura, ao passar a ser chamado de marketing sustentável e englobar as três dimensões sustentáveis.

A maneira como a dimensão social era tratada na literatura de marketing estava relacionada à responsabilidade social corporativa (CSR), em que marketing é considerado como um importante elemento de ampliação da CSR nas empresas (Maignan e Ferrel, 2004). A primeira vez que marketing foi associado com a dimensão social foi no estudo de Kotler e Levy (1969), o qual introduziu o marketing holístico, cujo conceito abrange a união entre os stakeholders da área de marketing e aspectos da CSR (Kotler e Keller, 2006). Entretanto, é importante demonstrar que existe uma diferença entre a sustentabilidade e a CSR, apesar de ambos os conceitos terem como objetivo balancear as dimensões ambiental, social e econômica (Montiel, 2008). O autor descreve a sustentabilidade como uma interconexão das três dimensões presentes em um sistema, onde a economia faz parte da sociedade, que por sua vez pertence a um amplo sistema ecológico. Já na CSR, como apontado pelo autor, as dimensões social e econômica são consideradas como independentes, e a econômica é “vista apenas à luz de seu benefício para as pessoas” (p. 259).

A evolução do conceito de marketing sustentável trouxe, portanto, a necessidade da adoção da dimensão social, além da ambiental e econômica, nas estratégias de marketing, pois a sustentabilidade exige um pensamento holístico em todas as decisões. As autoras Weingaertner e Moberg (2014) apresentaram em seu estudo algumas das principais discussões

presentes na literatura a respeito da dimensão social, e que podem ser adotadas pelas empresas, a depender do seu contexto de negócio. Algumas dessas discussões são: oportunidade igualitárias; educação e treinamento; saúde e segurança; empregabilidade e direitos trabalhistas; seguranças e direitos humanos. As autoras também apontam que o fato de a dimensão social ser recente na literatura, são necessários mais estudos que possibilitem o seu entendimento.

2.2.1 Sustentabilidade na Atuação dos Gestores de Marketing

A adoção dos princípios da sustentabilidade nas estratégias de marketing consiste em um processo complexo. Devido a isso, é importante que profissionais que atuem nessa área tenham conhecimento sobre a sustentabilidade e o adequem para as suas atividades, além de acreditarem nas contribuições que a sustentabilidade pode trazer no alcance dos objetivos de marketing (Pantelic et al., 2016). Neste contexto, os autores realizaram um estudo envolvendo participantes de cursos de marketing em três universidades, cujos objetivos foram investigar (1) a relação desses estudantes com a sustentabilidade, (2) o quão confortável eles se sentem com as ideias sustentáveis e (3) como eles percebem a influência da sustentabilidade na elaboração de estratégias de marketing. A introdução do assunto “sustentabilidade” em cursos de formação de profissionais de negócios, neste caso sendo profissionais de marketing, é necessária devido ao nível de conhecimento que pode ser gerado nestes alunos (Cordano, Ellis e Scherer, 2003). Entretanto, os resultados do estudo apontaram que os alunos não percebem esforço das universidades em educá-los para a sustentabilidade, sendo necessário que procurem informações acerca do assunto externamente ao sistema de educação (Pantelic et al., 2016).

Em seu estudo, Beall et al., (2012), tiveram como objetivo avaliar a perspectiva de profissionais de marketing em relação a atual situação do marketing social. A amostra incluiu profissionais de diferentes países e com diferentes trajetórias profissionais. Os dados coletados a partir da perspectiva desses profissionais possibilitaram aos autores a discussão sobre aprendizados futuros e considerações. Foi enfatizada a relação direta entre o marketing social e os profissionais de marketing social, ou seja, o sucesso de ações de marketing social é dependente da atuação dos profissionais por meio da tomada de decisão. Além disso, considerando que o marketing social aborda questões sociais e globais, os autores recomendaram que na formação de profissionais de marketing social sejam incorporados temas extras, como por exemplo a sustentabilidade.

Os estudos apresentados neste tópico, estando o primeiro relacionado à sustentabilidade (Pantelic et al., 2016) e o segundo ao marketing social (Beall et al., 2012), encontram-se entre os poucos estudos na literatura de marketing que têm como foco o nível individual, ou seja, que procuram analisar como os profissionais de marketing são afetados pela sustentabilidade (ou o marketing social) e, conseqüentemente, como eles tomam decisões tendo-a como base. Ao invés disso, grande parte dos estudos presentes na literatura de marketing, cujo foco é a sustentabilidade, procuram demonstrar como a área precisa reagir e lidar com a sua adoção no contexto da empresa. Os profissionais de marketing nestes estudos são mencionados somente como beneficiários das contribuições práticas geradas.

O próximo tópico irá abordar a gestão do conhecimento pois, ao analisar o nível individual dos gestores de marketing, é importante considerar que a sua tomada de decisão em relação à sustentabilidade ocorrerá com base em alguns fatores, sendo um deles o conhecimento.

2.3 Gestão do Conhecimento

O conhecimento consiste em um conceito não tangível e abstrato e pode ser dividido em dois tipos, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito (Abbas e Sağsan, 2019; Bolisani e Bratianu, 2018). O conhecimento explícito corresponde àquilo que “pode ser codificado, verbalizado, transferido e articulado” (Abbas e Sağsan, 2019, p. 612), enquanto que o conhecimento tácito está presente na mente das pessoas e advém das suas experiências (Maravilhas e Martins, 2019). A principal diferença entre os dois é seu acesso, sendo possível encontrar o conhecimento explícito escrito em livros, relatórios e manuais (Ooi, 2014), enquanto que o tácito não é redigido em algum meio e, conseqüentemente, a sua transferência para outras pessoas se torna mais difícil (Johnson et al., 2019). A transformação do conhecimento tácito para o explícito corresponde à gestão do conhecimento (Yang, 2008).

Ainda em relação aos conhecimentos explícito e tácito, existem dois aspectos dentro da gestão do conhecimento chamados de gestão de pessoas e gestão da informação. A gestão de pessoas lida com o conhecimento tácito e habilidade das pessoas, ao passo que a gestão da informação trabalha com o conhecimento explícito da organização (Khodadadi e Feizi, 2015). Reconhecer o conhecimento como um importante recurso estratégico para as organizações consiste na gestão do conhecimento (KM) (Moustaghfi e Schiuma, 2013). A partir desse reconhecimento, as empresas ao gerenciarem o conhecimento, procuram promover o

aprendizado organizacional constante tendo como base o conhecimento de seus funcionários (Nonaka, 1991; Quinn et al., 1996).

Segundo Teece (1998), em um contexto cuja expansão do mercado de bens acontece rapidamente, torna-se essencial a utilização de ativos intangíveis pelas empresas como principal diferencial competitivo. O conhecimento, como um desses ativos intangíveis, tem sua importância aumentada diante da necessidade de atingir vantagem competitiva em um ambiente empresarial de constante mudança (Lipsey, 1999), ou seja, ele passa a ter um papel importante para o sucesso de uma organização (Ooi, 2014). Por conta disso, o conhecimento passou a ser tratado na literatura por alguns autores como um dos principais recursos competitivos das empresas (Bolisani e Bratianu, 2018; Drucker, 1973), ou até mesmo o principal (Kogurt e Zander, 1992).

Dentre as suas ações, o conhecimento é vital para o desenvolvimento de estratégias, novos produtos e serviços (Mardani et al., 2018); possibilita a inovação e efetividade nas organizações (Yusr et al., 2017); cria e mantém rotinas organizacionais que produzem vantagem competitiva (Dodgson, 1993), além de permitir que atividades cujos retornos são decrescentes sejam trocadas por aquelas com retornos crescentes (Teece, 1998). Tais benefícios, segundo o autor, somente serão alcançados se as empresas adotarem estratégias de gestão de conhecimento que capturem valor a partir de atividades inovadoras.

Fornecer a informação certa, no formato correto e no tempo certo aos seus funcionários é o que caracteriza a gestão do conhecimento (Ooi, 2014). Além disso, é importante que as empresas proporcionem uma estrutura física, social e de recursos pois os ativos de conhecimento que elas possuem são individuais, pertencentes aos seus funcionários, e o fornecimento dessa estrutura permite que o conhecimento seja transformado em competências (Teece, 1998). Essa preocupação com o conhecimento individual advindo dos funcionários é analisada por alguns autores na literatura, os quais enfatizam que o nível individual do conhecimento é precursor do conhecimento coletivo, e que por isso existem tentativas de entender como ocorre essa transição de níveis (Crossan, Lane e White, 1999; Kim, 1993).

É com base na gestão do conhecimento que, segundo Nag e Gioia (2012), existe na literatura a necessidade de entender os fatores e sob quais condições ocorre a aquisição e a aplicação de conhecimentos em organizações. Primeiramente como forma de alcançar esse entendimento, é importante identificar o domínio de conhecimento mais relevante para cada

empresa, pois a importância do conhecimento irá depender do contexto da empresa (Carlile, 2002; Cook e Brown, 1999). Para identificar esse domínio, existem dois tipos de estruturas de conhecimento (*knowledge schemes*) a serem analisadas: significância do conhecimento e fontes de conhecimento (Nag e Gioia, 2012). De acordo com os autores, a significância do conhecimento (*knowledge significance*) corresponde às “crenças sobre a importância do conhecimento para o desempenho estratégico de uma empresa” (p. 428). Enquanto que as fontes de conhecimento (*knowledge source*) estão relacionadas às “crenças sobre a utilidade ou qualidade das origens e localizações do conhecimento” (p. 428).

Em seu estudo, Abbas e Sağsan (2019) consideraram quatro dimensões da gestão de conhecimento: criação, aquisição, compartilhamento e aplicação do conhecimento. A interação entre pessoas envolvendo conhecimentos explícitos e tácitos é o que permite a criação de novos conceitos (Lee e Wong, 2008). Além da criação, a aquisição de conhecimento dentro das empresas é importante devido à constante mudança de mercado e acontece por meio dos seus funcionários, consumidores e fornecedores (Qasrawi et al., 2017). Após adquirido esse conhecimento, é importante que ele seja compartilhado internamente com os demais colegas (Jarrahi, 2018). Por fim, a aplicação desse conhecimento que foi adquirido e compartilhado é essencial para que melhorias sejam feitas dentro da organização (Abbas e Sağsan, 2019).

A criação de conhecimento corresponde ao processo de interpretação, aprendizagem, pesquisa, descoberta experimentação e recuperação de informação (Faber et al., 2010). Esse processo de criação resulta da interação entre o conhecimento e a ação de conhecer (Maravilhas e Martins, 2019), cujos conhecimentos prévios facilitam essa aquisição e o uso de novos conhecimentos (Nag e Gioia, 2012). A alocação adequada de recursos que facilitem a criação do conhecimento se torna essencial devido ao seu potencial de gerar inovações e o desenvolvimento de novas tecnologias (Habib et al., 2019).

A aquisição de conhecimento consiste em atividades de aquisição, extração e organização de conhecimentos oriundos de diferentes fontes (Attia e Salama, 2018). No processo de busca por conhecimento, Nag e Gioia (2012) apontam que existem dois aspectos a serem considerados: a extensiva busca por conhecimento em um dado tema (intensidade da procura ou *knowledge intensity*), como também um nível elevado de fontes utilizadas (proatividade da procura ou *knowledge proactiveness*). A intensidade da procura consiste na quantidade de tempo e esforço dedicados à pesquisa por alguma informação. A proatividade na procura consiste na tendência de o gestor ser mais crítico em relação à busca por somente uma

fonte de informações, então ele faz a triangulação de diferentes fontes. Ou seja, não é dispendido somente tempo e esforço por essa busca, como existe o desejo pela obtenção de dados qualitativamente melhores. As fontes de conhecimento se dividem de duas maneiras, as fontes internas à organização e as fontes externas a ela (Abbas e Sağsan, 2019). Internamente, o conhecimento pode ser adquirido pela interação com membros da mesma empresa (Qasrawi et al. (2017), enquanto que externamente a origem desse conhecimento podem ser os consumidores, fornecedores ou parceiros (Mothe et al., 2017).

A ação de comunicar conhecimento para indivíduos ou grupos consiste no compartilhamento de conhecimento (Jarrahi, 2018). Esse compartilhamento dentro das organizações gera vantagens como a resolução de problemas de maneira mais criativa (Attia e Salama, 2018), suporte na tomada de decisões (Bolisani e Batianu, 2018) e redução de erros (Maravilhas e Martins, 2019). Ações de treinamento, aprendizagem e aplicação de conhecimento apresentam grande importância para a sustentabilidade nas organizações (Abbas e Sağsan, 2019; Kopnina, 2015). Algumas ações como diminuição de barreiras organizacionais, tomada de decisão descentralizada e cultura inovadora possibilitam conhecimento especializado e respostas rápidas (Teece, 2000).

Por fim, a aplicação do conhecimento consiste na utilização do conhecimento adquirido em práticas de desenvolvimento de produtos e serviços (Mothe et al., 2017). Essa aplicação pode ocorrer de duas maneiras: adaptação do conhecimento (*knowledge adaptation*), que é quando o conhecimento é utilizado para solução de problemas específicos; e o aumento do conhecimento (*knowledge augmentation*), que consiste na utilização do conhecimento para entender problemas e gerar princípios e soluções a serem utilizadas no futuro (Nag e Gioia, 2012). A principal diferença entre esses dois tipos de aplicações é que a ênfase dada pelo aumento do conhecimento vai além da resolução de um dado problema, e sim procura desenvolver novos insights e entendimentos com base na expertise e habilidades existentes na organização.

No contexto da sustentabilidade, a gestão de conhecimento é o principal responsável pela criação e utilização da informação de uma maneira sustentável, considerando aspectos sociais, ambientais e econômicos (Lim et al., 2017). Empresas que têm como base das suas operações o conhecimento, conseguem ser mais inovativas e explorarem novos caminhos em direção à sustentabilidade (Breznik, 2018). Apesar da gestão do conhecimento e o desenvolvimento sustentável já serem abordadas na literatura, permanece pouco explorado o

papel da gestão do conhecimento no alcance do desenvolvimento sustentável, e em especial, a participação das inovações sustentáveis (Lim et al., 2017).

Nessa relação entre conhecimento e sustentabilidade, existem dois conceitos importantes na gestão do conhecimento, sendo eles o conhecimento sobre sustentabilidade e a sustentabilidade do conhecimento (Faber et al., 2010, p. 12). O primeiro conceito se refere ao conteúdo da informação e “indica o que causa problemas ambientais e organizacionais e como resolvê-los”. Já o segundo conceito consiste no processo de geração e aplicação do conhecimento (Firestone e McElroy, 2003). Os dois conceitos estão interligados pois, se guiada corretamente a sustentabilidade do conhecimento, novos conhecimentos sobre sustentabilidade poderão ser desenvolvidos (Faber et al., 2010).

3. Metodologia

3.1 Delineamento da Pesquisa

Pesquisas sobre processos procuram entender como e porque acontecimentos surgem ao longo do tempo (Mintzberg, 1979; Van de Ven e Hub, 1990). Segundo Langley (1999), análise de processos envolve a conceitualização de eventos e identificação de padrões entre eles, de maneira a ajudar na compreensão de como a sequência destes eventos levou a determinado resultado- “faça A e então B para chegar em C” (p. 692). Pesquisas deste tipo procuram analisar empiricamente a evolução de um fenômeno e para isso utilizam a progressão temporal de atividades como elementos de explicação e entendimento (Langley et al., 2013). Por meio da análise da percepção dos gestores de marketing em relação a inovações em marketing sustentáveis, foco deste estudo, buscou-se entender o processo de adoção da sustentabilidade por esses gestores em suas atividades. A compreensão deste processo compõe o escopo da pesquisa.

É importante diferenciar teorias de processos e teorias de variância. Estudos que analisam processos empíricos procurando identificar constructos por meio dos seus resultados, classificam-se como estudos de variância ao invés de processo, devido à ênfase ser nas diferenças encontradas nos resultados e não nas semelhanças de evolução (Mohr, 1982; Langley, 1999). A temporalidade também é um aspecto que diferencia os dois tipos de teorias. Teorias de variância não consideram em suas análises a ordem temporal de acontecimentos (Langley e Abdallah, 2011); normalmente nas suas análises o tempo é reduzido a variáveis (Langley et al., 2013) ou então utilizado em “estatísticas comparativas” (Pettigrew, Woodman e Cameron, 2001, p. 697).

Pesquisas podem ser classificadas em relação ao seu objetivo como exploratória- quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno- descritiva- “quando se deseja descrever as características de um fenômeno”- ou explicativa- “quando se deseja estudar as causas ou consequências de um fenômeno” (Richardson, 2010, p. 66). O presente estudo se classifica como descritivo- exploratório. Descritivo pois, por meio do levantamento de opiniões e percepções dos profissionais de marketing, pretendeu-se descrever características que envolvem inovações em marketing sustentáveis (Gil, 1999) E exploratória, pois apesar do tema “inovações sustentáveis” já ser mais recorrente na literatura, ainda é pouco explorada dentro deste campo a dinâmica da inovação em marketing sustentável. Ou seja, a

pesquisa se encontra no estágio de investigação em que o pesquisador não tem total compreensão do fenômeno (Matar, 1994).

Quanto à abordagem, pesquisas podem ser classificadas como qualitativas ou quantitativas, a depender da natureza do problema que se pretende estudar e do nível de aprofundamento da análise. Diante da complexidade em estudar o fenômeno de processo, estudos qualitativos possibilitam uma análise mais precisa pois consideram o contexto da situação (Pettigrew, 1992; Yin, 1994). Conhecer o contexto é importante pois o fenômeno “processo” se prolonga ao longo do tempo e espaço (Pettigrew, 1992). A abordagem qualitativa possibilita a descrição das complexidades do problema; contribui para o processo de mudança de determinado grupo e possibilita o entendimento mais aprofundado das particularidades do comportamento dos indivíduos (Richardson et al., 1999). Para promover o entendimento mais aprofundado acerca de inovações em marketing sustentáveis, a presente pesquisa tem caráter qualitativo.

Dentre as estratégias de pesquisa qualitativa, a narrativa consiste na construção de uma história a partir dos dados coletados. Existem três tipos de narrativa: (1) organização dos dados em eventos cronológicos; (2) análise entre sequência temporais e conexões entre elas; (3) a narrativa como resultado da pesquisa (Langley, 1999). O segundo tipo se difere do primeiro “porque é visto como uma parte central do processo de análise, incluindo um foco em fatores contextuais em oposição a uma cronologia de eventos no cenário da pesquisa” (Lerman, Mmbaga e Smith, 2020, p. 9). A narrativa possibilita a partir dos dados a produção de conceitos, entendimentos e teorias que vão além fatos cronológicos (Golden- Biddle e Locke, 1997). Como esta estratégia permite o entendimento do significado do processo para indivíduos, ou seja, a maneira como eles o vivenciam (Langley, 1999), a sua utilização permitiu compreender os principais aspectos que, na percepção dos gestores entrevistados, envolvem a adoção da sustentabilidade em suas atividades de marketing. A Tabela 2 a seguir ilustra as escolhas feitas em relação à construção da pesquisa.

Tabela 2- Delineamento de Pesquisa

Decisão na Pesquisa	Escolha
Abordagem	Qualitativa
Objetivo	Descritivo- Exploratório
Método	Narrativa
Técnica de coleta de dados	Entrevistas em profundidade semiestruturadas
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora (2020)

3.2 Unidade de análise e seleção dos entrevistados

Para poder entender o fenômeno de interesse desta pesquisa- inovações em marketing sustentáveis-, a unidade de análise consistiu no nível individual, especificamente gestores de marketing que atualmente trabalham na área ou já trabalharam. A escolha desse nível ocorreu considerando que são esses os profissionais que atuam diretamente na adoção da sustentabilidade nas atividades de marketing. Segundo Langley et al. (2013), apesar de muitos estudos que analisam processos considerarem indivíduos como importantes atores, são poucos aqueles que têm como unidade de análise o nível individual.

A escolha dos entrevistados ocorreu de maneira intencional, ou seja, “isso significa dizer que o pesquisador selecionou indivíduos e locais para estudo que podem intencionalmente fornecerem um entendimento para o problema de pesquisa e o fenômeno analisado” (Creswell, 2014, p. 125). Em narrativas, segundo o autor, a seleção de indivíduos precisa considerar a sua acessibilidade, a abertura para fornecer informações e a possibilidade de trazer *insights* para o fenômeno analisado por meio de histórias contadas sobre suas experiências. Entretanto, é importante argumentar que a escolha pelos indivíduos não deve consistir nas características do indivíduo em si, mas nas percepções e informações que poderão surgir a partir deles (Creswell, 2014), resultando em uma narrativa.

Segundo Creswell (2014) e Langley (1999), estudos que têm narrativa como estratégia de pesquisa costumam apresentar apenas um ou alguns casos para análise, com exceção daqueles que procuram desenvolver uma história coletiva e, portanto, utilizam uma quantidade maior de casos (Huber e Whelan, 1999). Na presente pesquisa foram entrevistados ao todo 13

gestores de marketing. A escolha por essa quantidade de entrevistados se deu por conta do objetivo de coletar percepções advindas de gestores com diferentes trajetórias e que atuam, e atuaram, em diferentes indústrias. Segundo Patton (2002), diferentes casos dentro de uma amostra permitem a identificação mais significativa de padrões compartilhados por eles. Portanto, procurou-se obter a máxima variação no tempo de trajetória dos entrevistados e na indústria em que eles trabalham, seja a de produtos ou a de serviços, de maneira a identificar padrões comuns nas suas percepções em relação à adoção da sustentabilidade em atividades de marketing. A descrição e análise das características dos entrevistados serão apresentados no capítulo de análise de resultados.

Os principais critérios utilizados na seleção de entrevistados foram profissionais que atualmente trabalham, ou trabalharam, como gestores de marketing; que tenham em seu repertório atividades de inovação em marketing voltadas para produtos ou serviços; que possuam um mínimo de experiência na área de marketing, atuando há no mínimo 4 anos e, que tenham tido contato com práticas sustentáveis em suas atividades ao menos uma vez. As empresas em que esses profissionais trabalham atualmente não consistiram em um critério, pois a análise se direcionou ao indivíduo e, além disso, foi considerado que a percepção desses indivíduos é na verdade formada pelo conjunto das várias empresas em que eles trabalharam ao longo de suas trajetórias, incluindo a atual. Os critérios de coleta apresentados foram definidos de maneira a possibilitar a análise e entendimento de como tais profissionais percebem e lidam com a sustentabilidade em suas atividades.

O acesso aos entrevistados ocorreu por meio de indicação de terceiros e a abordagem realizada com eles foi feita via *e-mail* e pela rede social *WhatsApp*. O site LinkedIn também foi utilizado como forma de procura por gestores de marketing que se adequavam aos critérios definidos, entretanto, não foi obtida resposta por parte daqueles que foram contactados. Nos três meios de abordagem utilizados, a mensagem enviada no início do contato continha informações sobre o nome da pesquisadora; a universidade a que ela está veiculada; uma breve explicação da pesquisa e a duração média da entrevista, para caso o gestor aceitasse em participar.

Escrever o objetivo da pesquisa de maneira esclarecida na mensagem foi importante, pois nas tentativas de abordar possíveis entrevistados, uma pessoa declarou não ser adequada para participar por não ter contato suficiente com a sustentabilidade. Além disso, precisou-se enfatizar que o foco da pesquisa seriam os próprios gestores, porque alguns deles perguntaram

sobre a necessidade de obter o consentimento das empresas em que trabalham. Foi explicado para eles que tanto os seus nomes quanto os das empresas em que trabalham seriam mantidos anonimamente, e somente informações dos cargos seriam utilizadas.

Portanto, os nomes dos entrevistados apresentados nesta pesquisa são fictícios, e as correspondentes empresas em que trabalham são referidas por letras alfabéticas. A Tabela 3 a seguir traz algumas informações sobre os entrevistados e sobre as empresas atuais em que trabalham. O objetivo é contextualizar como são as principais atividades atuais desses gestores, considerando que grande parte das suas respostas foram com base nessas empresas. É apresentado na tabela que três dos entrevistados, Ingrid, Laís e Marcos, trabalham na mesma empresa, mas em marcas diferentes. As informações a respeito do setor e do número de funcionários foram retiradas pelo site *LinkedIn*.

Tabela 3- Informações dos entrevistados

Entrevistados e atuais cargos		Empresa atual			
Nome	Cargos	Nome	Setor	Tamanho da empresa	Número de funcionários
Amanda	Gerente	A	Produtos- Biotecnologia	Multinacional	201- 500
Cecília	Gerente	B	Serviços- Tecnologia da informação e serviços	Multinacional	+10.001
Daniela	Consultora e professora	C	Serviços- Consultoria de gerenciamento	Nacional	11 -50
Ingrid, Laís e Marcos	Coordenadora; Coordenadora; Trainee	D	Produtos- Bens de consumo	Multinacional	+ 10.001
Luana	Coordenadora	E	Produtos- Restaurantes	Multinacional	+ 10.001
Maria	Analista Sênior	F	Produtos- Restaurantes	Multinacional	+10.001
Miguel	Gerente Sênior	G	Serviços- Serviços financeiros	Nacional	51- 200
Renata	Coordenadora	H	Serviços- Internet	Nacional	11- 50
Rafael	Gerente Regional	I	Serviços- Software	Multinacional	501- 1000
Talita	Gerente	J	Serviços- Organização de pesquisa e orientação	Multinacional	51-200
Vitor	Gerente Sênior	K	Produtos- Alimentos e bebidas	Multinacional	+ 10.001

Fonte: elaborado pela autora (2020)

3.3 Procedimento de coleta de dados

Ao considerar pesquisas cujo objetivo é entender significados atribuídos por membros, a preferência por métodos ocorre por aqueles que são orientados para a significação e não para a mensuração (Gephart, 1999). Para o alcance deste entendimento é necessário a coleta de dados acerca destes processos, que consistem em “histórias sobre o que aconteceu, quem fez o que e quando, ou seja, eventos, atividades e escolhas ordenadas ao longo do tempo” (Langley, 1999, p. 692). De acordo com Langley e Abdallah (2011, p. 106), “dados do processo tendem a incorporar uma mistura de observações *in loco* (reuniões, conversas, eventos, sombreamento etc.), memórias e interpretações (entrevistas em tempo real ou retrospectivas, grupos focais, questionários, diários etc.) e artefatos (atas, planos, relatórios, registros de arquivo etc.)”.

A presente pesquisa utilizou múltiplas fontes de dados para a sua coleta. Essa multiplicidade caracteriza o chamado processo de triangulação, o qual envolve a análise de informações advindas de diferentes fontes de maneira conjunta, o que permite que os eventos encontrados sejam suportados por mais de uma fonte de informações (Yin, 2015). Para a coleta foram feitas então entrevistas semiestruturadas em profundidade com profissionais de marketing e a análise dos perfis desses gestores na rede social LinkedIn. As informações consideradas para o perfil foram formação acadêmica, profissional, tempo de trajetória e quantidade de empresas trabalhadas.

Segundo Richardson et al., (1999), entrevistas em profundidade se fundamentam no pressuposto de que somente a pesquisa qualitativa é capaz de propiciar o entendimento de pontos de vista de pessoas envolvidas em um fenômeno. Entrevistas em profundidade têm como preocupação entender as características de determinado acontecimento, ao invés de determinar a sua frequência. (Richardson, 2010). A sua utilização permite a compreensão em maior profundidade de informações contextuais que explicam o fenômeno (Bauer e Gaskell, 2000).

Por conta do atual contexto de pandemia, todas as entrevistas foram realizadas de maneira virtual via plataforma Zoom e tiveram a duração média de 50 minutos. Anteriormente à entrevista, foi enviado para todos o termo de consentimento para participação da pesquisa, o que é apresentado no Apêndice 1. Esse termo contemplou alguns dos elementos apontados por Creswell (2014, p. 123) para a sua construção: “o objetivo principal do estudo e os procedimentos a serem usados para a coleta de dados”, “comentários acerca da proteção de confidencialidade do respondente” e “assinatura do participante e do pesquisador”. Além disso,

foi dito que os participantes poderiam ter acesso à pesquisa a qualquer momento durante a sua realização, e para isso foi informado o contato da pesquisadora. Além da assinatura do termo de consentimento, foi perguntado aos entrevistados durante a entrevista a possibilidade de gravação do áudio para posterior transcrição e todos concordaram com a ação.

3.3.1 Instrumento de coleta

Para a construção do roteiro de entrevista, as questões precisam ser de natureza aberta e focarem no processo e no significado atribuído pelos respondentes, e não em aspectos de causa e efeito (Bogdan e Biklen, 1994). O roteiro de entrevista utilizado neste estudo foi feito tendo como base a fundamentação teórica anteriormente apresentada, e foi dividido em quatro blocos temáticos.

O primeiro bloco consistiu na trajetória profissional desses gestores e conteve perguntas relacionadas ao cargo atual, ao tempo de trajetória e o primeiro contato com a sustentabilidade. O segundo bloco procurou aprofundar a relação desse gestor com a sustentabilidade ao perguntar qual o seu entendimento sobre ela e como suas atividades profissionais e pessoais são afetadas por ela. Neste bloco os entrevistados também puderam relatar se houve uma mudança no grau de participação da sustentabilidade em suas atividades ao longo de suas trajetórias.

As perguntas dos próximos dois blocos do roteiro- terceiro e quarto- foram formuladas tendo como base o estudo de Nag e Gioia (2012), o qual apresenta o processo de aquisição e aplicação de conhecimento. O terceiro bloco teve então como tema a aquisição de conhecimento sobre sustentabilidade e suas perguntas estavam relacionadas às principais fontes de conhecimento utilizadas por esses gestores, sejam elas internas ou externas às organizações. A maioria das perguntas desse bloco estavam destinadas a analisarem internamente às organizações, de maneira a identificar se existe o incentivo por parte das empresas para que esses gestores adquiram conhecimento sobre sustentabilidade. Por fim, o último bloco teve como foco a aplicação de conhecimento sobre sustentabilidade por parte desses gestores, então foram solicitados alguns exemplos dessa aplicação e perguntado quais foram os principais desafios enfrentados por eles. Foram feitos também questionamentos em relação à percepção de suscetibilidade do mercado e das empresas em aceitarem inovações sustentáveis. O roteiro de entrevista se encontra no Apêndice 2.

3.4 Procedimento de análise de dados

Quando relacionado a processos, a análise dos dados coletados envolve a identificação de eventos que ocorreram ao longo do processo, a conceitualização e a detecção de padrões entre eles (Langley, 1999). Segundo a autora, existem níveis diferentes de eventos, ou seja, um evento pode incluir um ano específico, uma fusão, uma decisão, uma reunião ou mesmo uma conversa. Além de eventos, pesquisas sobre processos precisam lidar com aspectos individuais, como a evolução de relacionamentos entre pessoas, e como eles interpretam e reagem emocionalmente e cognitivamente ao acontecimento de eventos (Isabella, 1990).

A ação de fazer sentido (*sensemaking*), ou seja, a construção da teoria por meio da análise de dados empíricos, torna-se uma tarefa difícil devido à complexidade dos dados coletados e as diversas interpretações que podem surgir a partir deles. Como forma de tornar possível esta atividade, Langley (1999, p.694) propôs diferentes estratégias de análise (narrativa, quantificação, modelos alternativos, *grounded theory*, mapeamento visual, *temporal bracketing* e *synthetic strategy*), e cada abordagem atua “fixando a atenção em algum ponto de ancoragem que ajuda na estruturação do material, mas que também determina quais elementos receberão menos atenção”. Como anteriormente citado no delineamento de pesquisa, a presente pesquisa utilizou a narrativa como estratégia de pesquisa. A análise das percepções dos gestores de marketing entrevistados resultou na construção de uma narrativa a respeito da adoção da sustentabilidade nas atividades de marketing.

Para a análise, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Chizzotti (2006, p. 98) esta técnica tem como objetivo “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente e as significações explícitas ou ocultas”. Por meio dos seguintes procedimentos sistemáticos é possível descrever o conteúdo obtido: (1) pré-análise; (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, inferências e interpretações (Bardin, 2011).

Segundo Bardin (2009), a fase de pré-análise consiste na organização do material a ser investigado de maneira a viabilizar a execução das etapas seguintes. Nesta pesquisa, a organização consistiu inicialmente na transcrição de todas as entrevistas realizadas que totalizaram 8 horas e 58 minutos. Por meio da contratação de um profissional para o serviço de transcrição, foram alcançadas 194 páginas transcritas, as quais foram posteriormente validadas pela pesquisadora ao escutar novamente os áudios das entrevistas enquanto analisava os

documentos das transcrições. A partir da transcrição, foi feita a leitura flutuante dos dados, “momento em que se começa a conhecer os textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas” (Silva e Fossá, 2015, p. 3).

Na segunda fase é feita a exploração do material coletado, a qual corresponde à construção de operações de codificações, sendo a codificação uma transformação dos dados coletados envolvendo três decisões: recorte, classificação e agregação (Bardin, 2009). Os autores Ferlie et al. (2005) procuraram gerar como resultado de seu estudo uma narrativa, e para isso utilizaram a análise de conteúdo como maneira de tratar seus dados coletados. A partir da transcrição das entrevistas, os autores classificaram os dados com base nas categorias presentes nas suas perguntas do roteiro de entrevista. A presente pesquisa utilizou de critério similar, ao recortar, classificar e agregar os dados coletados com base na estruturação do roteiro de entrevista: trajetória, sustentabilidade, aquisição de conhecimento e aplicação de conhecimento.

A codificação dos dados foi feita com o auxílio do *software* NVivo12. A sua utilização se fez necessária devido ao volume de dados textuais a serem analisados, visto que se trata de uma ferramenta na qual é possível organizar informações e acessá-las facilmente. Os arquivos contendo a transcrição das entrevistas foram salvos no software, e a partir desse momento toda a análise foi feita dentro do seu sistema. A partir da leitura mais aprofundada dos arquivos, foi feita a classificação de trechos que pertenciam a determinadas categorias, também chamadas de nós. Além disso, pontos relevantes que não constavam nas categorias foram inseridos em anotações dentro dos próprios arquivos. A Figura 1 demonstra quais foram essas categorias consideradas, as quais se inserem dentro de 4 blocos temáticos, de acordo com o roteiro de entrevista.

Figura 1- Apresentação da categorização dos dados no software NVivo

Blocos Temáticos	Categorias
Trajetória	Cargo e atividade; Trajetória; Primeiro contato.
Sustentabilidade	Entendimento; Sustentabilidade e atividades.
Aquisição de conhecimento	Empresas; Pares; Colegas e subordinados; Demais áreas; Background.
Aplicação de conhecimento	Inovações; Dificuldades; Mercado e empresas.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

A terceira etapa consistiu no tratamento dos resultados, na sua inferência e interpretação a partir dos conteúdos manifestos e latentes encontrados (Silva e Fossá, 2015). Seguindo o que foi apresentado pelas autoras, foi feita a análise comparativa por meio de justaposição das categorias de análise, de maneira a ressaltar aspectos considerados semelhantes na perspectiva dos gestores entrevistados. A interpretação dos dados foi feita de acordo com o objetivo geral e objetivos específicos propostos na pesquisa.

Por fim, como maneira de apresentação dos dados foi utilizada a composição de narrativas, a qual consistiu no agrupamento das percepções dos gestores entrevistados. Segundo Mees-Buss e Welch (2019, p. 571), narrativas compostas possibilitam não somente apresentar os eventos de um processo – inovações em marketing- “como também cada um dos grupos interpretou esses eventos”. A narrativa resultante da coleta e interpretação desses dados é apresentada no capítulo a seguir.

4. Descrição e análise dos resultados

No presente capítulo se encontra apresentada a narrativa resultante da análise dos dados coletados, ou seja, das percepções dos gestores de marketing. Resultante das 13 entrevistas realizadas, foram identificados diversos aspectos presentes nas percepções desses gestores em relação à adoção da sustentabilidade em atividades de marketing. Esses aspectos identificados serão apresentados na narrativa por meio da composição de percepções dos entrevistados.

Como apresentado anteriormente na metodologia, procurou-se analisar gestores oriundos de diferentes indústrias e setores pois essa diversidade possibilitou identificar mais fortemente padrões entre as suas percepções. Além do setor atual, é interessante analisar também as informações a respeito das trajetórias dos entrevistados, as quais são apresentadas na Tabela 4. Foram analisadas ao todo 13 pessoas, sendo 9 delas mulheres e 4 homens. Em relação ao grau de formação, todos possuem graduação completa, apresentando variações entre os cursos de Administração; Marketing; Relações Públicas, Publicidade e Comunicação Aplicada; Comunicação Social e Publicidade e Propaganda. Além da graduação, seis dos entrevistados realizaram pós-graduação, cinco cursos Lato Sensu e dois cursos Stricto Sensu. É interessante dizer que os dois cursos Stricto Sensu realizados foram com foco em marketing e tiveram a sustentabilidade como tema. Um dos cursos Lato Sensu realizados também teve como tema a sustentabilidade.

O tempo médio em que os entrevistados atuam no mercado profissional é de 11 anos, tendo o entrevistado com menor tempo no mercado 4 anos, e o maior tempo correspondendo a 22 anos. Não necessariamente o tempo em que os entrevistados estão no mercado de trabalho condiz com o tempo em que atuam na área de marketing. Os entrevistados Cecília, Daniela, Ingrid, Marcos, Rafael e Talita apresentam diferenças no tempo em que estão no mercado de trabalho e no tempo em que atuam na área de marketing. Todos eles, com exceção de Talita, iniciaram suas carreiras em áreas diferentes e atualmente estão trabalhando na área de marketing. Talita se caracteriza como uma exceção pois o início de sua carreira ocorreu na área de marketing, em que ela atuou por 3 anos, e atualmente ela trabalha na área de sustentabilidade.

A quantidade de empresas em que os gestores trabalharam ao longo da sua trajetória apresenta também diferenças, tendo como média 5 empresas. Na análise dessa quantidade, foram consideradas também empresas em que os entrevistados fizeram estágio durante a graduação. Apesar de terem sido entrevistadas 13 pessoas, esses 13 entrevistados trabalharam

ao todo em 67 empresas. Ou seja, considerando que um dos objetivos deste estudo foi a análise da trajetória dos entrevistados, ao todo são sessenta e sete empresas que contribuíram para a atual percepção da adoção da sustentabilidade desses 13 entrevistados.

Tabela 4- Trajetória dos entrevistados

Entrevistados	Sexo	Formação	Tempo de mercado	Tempo na área de marketing	Número de empresas
Amanda	Mulher	Bacharel em Marketing; Bacharel em Publicidade e Propaganda; MBA em Administração	9 anos	9 anos	5 empresas
Cecília	Mulher	Bacharel em Relações Públicas, Publicidade e Comunicação Aplicada; Técnica em Eletrotécnica	19 anos	17 anos	5 empresas
Daniela	Mulher	Bacharel em Administração e Marketing Internacional; Bacharel em Administração; Mestrado em Administração com foco em Marketing e MBA em Gestão de Sustentabilidade	20 anos	16 anos	8 empresas
Ingrid	Mulher	Bacharel em Administração; Mestrado em Administração com foco em Marketing	7 anos	4 anos	5 empresas
Luana	Mulher	Bacharel em Administração; MBA em Marketing, Branding e Growth	5 anos	5 anos	4 empresas
Laís	Mulher	Bacharel em Comunicação Social	10 anos	10 anos	5 empresas
Maria	Mulher	Bacharel em Administração	4 anos	4 anos	3 empresas
Miguel	Homem	Bacharel em Publicidade e Propaganda	11 anos	11 anos	3 empresas
Marcos	Homem	Bacharel em Administração	6 anos	3 anos	5 empresas
Renata	Mulher	Bacharel em Comunicação Social, Publicidade e Propaganda; Pós-graduação em Administração e Marketing	9 anos	9 anos	8 empresas
Rafael	Homem	Bacharel em Administração	8 anos	6 anos	5 empresas
Talita	Mulher	Bacharel em Comunicação Social	16 anos	3 anos	6 empresas
Vitor	Homem	Bacharel em Administração; MBA em Marketing	22 anos	22 anos	5 empresas

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Para o entendimento da narrativa, é importante conhecer os entrevistados e, principalmente, as suas trajetórias, pois o entendimento dos gestores em relação à adoção da

sustentabilidade é resultante dessas experiências. As referidas informações se encontram no Apêndice C. A seguir será apresentada a narrativa construída com base nas percepções coletadas.

4.1 Adoção da sustentabilidade nas atividades de marketing

Ao analisar o conjunto das entrevistas realizadas, foi possível identificar os seguintes aspectos que envolvem a sustentabilidade e a área de marketing: (1) o momento em que a sustentabilidade começa a ser adotada na área de marketing e, (2) como a sustentabilidade afeta nas atividades de marketing. Esses são os principais pontos a serem tratados neste tópico.

Inicialmente, a sustentabilidade começou a ser adotada pelas empresas em suas estratégias corporativas, ou seja, estratégias gerais que envolvem toda a empresa. Muitos entrevistados relataram que no início das suas carreiras se depararam com empresas que aderiram à discussão sobre sustentabilidade e internamente implantavam algumas ações diárias de cunho sustentável. Muitas dessas ações internas, inclusive, consistiram no primeiro contato com a sustentabilidade que alguns entrevistados tiveram. Ao entrarem nas empresas, eles começaram a ser envolver, por exemplo, com práticas de “eliminação de copo plástico e lixo” (Miguel, 11 anos de experiência) dentro dos escritórios; preocupações com reciclagem de materiais, “não só do alumínio para as latinhas, mas também do vidro para as garrafas” (Ingrid, 7 anos de experiência); ações de reaproveitamento de água e a obtenção de certificações ambientais, a exemplo de que “toda a folheteria que a gente produzia, ela precisava ter o selo de uso de mata reflorestada” (Miguel).

Uma das entrevistadas, Luana (5 anos de experiência), ao falar sobre essas ações internas, comentou que “a empresa não contava muito externamente o que ela fazia. Era uma coisa muito mais interna e isso me surpreendeu um pouco”. O que pode ser entendido pela fala da Luana e de mais alguns entrevistados é que muitas dessas ações não eram divulgadas ao público por serem internas à empresa e, se divulgadas, estavam diretamente relacionadas à imagem da empresa. Ou seja, são práticas “não necessariamente aplicadas às marcas de fato, mas no modelo de companhia geral” (Amanda, 9 anos de experiência).

Nesse contexto de discussões e ações internas à empresa, os funcionários da área de marketing também participavam, como mostrado na fala do Miguel (11 anos de experiência),

ao exemplificar uma prática, e na fala da Ingrid (7 anos de experiência) ao apontar que apesar da discussão não pertencer à área de marketing, ela também tinha acesso:

“A empresa pegou um painel e colocou as áreas de **marketing**, compras, TI, diretoria e outras. E então ela colocava florzinhas, várias florzinhas nesse painel, e cada área tinha 10 flores. Se no final do dia as moças da limpeza fossem lá e recolhessem o seu lixo orgânico misturado com reciclável, a área perdia uma florzinha” (Miguel)

“[...] quando eu entrei lá como estagiária, apesar de ser de uma área distante disso, vamos dizer, já se falava muito sobre reciclagem e sobre materiais” (Ingrid)

Mas independente dessa participação dos funcionários de marketing, a sustentabilidade ainda não era uma questão que fazia parte das decisões da área. A área de marketing somente começou a incorporar preocupações sustentáveis na tomada de decisão a partir do momento em que a sustentabilidade se tornou uma estratégia de posicionamento da marca. Conforme dito por Talita (16 anos de experiência), antes “existia um amadurecimento das áreas de sustentabilidade como construção de reputação corporativa, mas ainda muito distante do pensamento de marketing”. Essa incorporação da sustentabilidade nas marcas é um fenômeno recente, como observado por Vitor (22 anos de experiência) ao longo da sua trajetória:

“Agora eu estou tendo uma experiência de a marca abraçar a sustentabilidade. Ao mesmo tempo em que a gente tem um suporte corporativo, a empresa continua tendo as suas grandes metas corporativas, mas hoje eu estou abraçando isso como um posicionamento de marca, que é diferente do passado”

O que ocasionou essa necessidade de incorporação da sustentabilidade no posicionamento da marca, de acordo com os entrevistados, foi a demanda do consumidor cada vez mais crescente por produtos sustentáveis e, conseqüentemente, a concorrência e a preocupação da empresa em “não ficar para trás”. Dizer que o consumidor está demandando produtos sustentáveis significa que eles irão procurar por marcas que sejam reconhecidas como sustentáveis, e isso afeta diretamente a tomada de decisão dos gestores de marketing. As falas a seguir do Marcos (6 anos de experiência) e da Talita (16 anos de experiência) demonstram que as marcas precisam se posicionar com um propósito e reconhecem a responsabilidade da área de marketing nessa ação. A fala do Marcos também expressa o efeito negativo que algumas ações de marketing podem provocar, como a comunicação.

“E, nos últimos anos, uma aproximação muito maior das marcas, uma vontade de entendimento maior de... um entendimento de que o consumidor está pedindo isso e de que as marcas com um propósito são o futuro. É difícil hoje alguém da área de marketing não ter isso muito claro, de que as marcas precisam ter um propósito claro” (Talita)

“Porque hoje, se eu testar em animais, eu sei que tem uma parcela da população gigantesca que não vai consumir o produto, que vai fazer boicote. Dependendo também das ações que eu tomar como comunicação, eu sei que pode ter muitas pessoas que vão se sentir ofendidas ou negativamente sensibilizadas por aquela comunicação” (Marcos)

Nessa busca pela adoção da sustentabilidade, existem nas empresas dois tipos de marcas: (1) aquelas que não nasceram em plataformas sustentáveis e (2) aquelas que já nasceram nesse tipo de plataforma. Caracterizar uma marca como não nascida na plataforma sustentável significa dizer que, no momento da sua criação, a sustentabilidade não era o critério principal. Já as marcas nascidas na plataforma sustentável, como o próprio nome caracteriza, foram criadas tendo objetivos sustentáveis como direcionadores.

Em relação ao grau de participação da sustentabilidade em decisões de marketing, os entrevistados percebem que existe uma diferença entre as marcas que nasceram na plataforma sustentável e aquelas que não nasceram. Dentro da plataforma sustentável, a sustentabilidade é tratada de maneira holística, ou seja, todas as discussões e decisões devem levar em consideração critérios sustentáveis. “É um pensamento em cadeia” como dito por Laís (empresa D), o qual deve envolver todo o ciclo de vida, desde a compra de insumos com fornecedores até o descarte pós-consumo. Quando saímos dessa plataforma, a sustentabilidade é tratada com uma frequência menor, em ações voltadas para embalagem e comunicação, por exemplo. Na empresa em que trabalha, Marcos (empresa D) diz que “dentro de todos os temas de sustentabilidade, a gente decidiu atacar plástico como a nossa primeira grande batalha, então conseguir reduzir drasticamente”.

Pela percepção dos entrevistados, pôde ser percebido que para eles a importância dada ao tema sustentabilidade depende da plataforma em que a marca está. Existe uma certeza dentre todos os gestores de que, aqueles que trabalham com marcas nascidas na plataforma sustentável, precisam considerar mais a sustentabilidade em suas decisões. É possível ter essa confirmação pela fala da Laís (empresa D), “como eu trabalho com uma marca que é super sustentável, acho que é uma das mais sustentáveis na empresa, é muito alto o grau de participação da sustentabilidade” (Laís). As seguintes falas do Vitor (empresa K) e do Marcos (empresa D) também demonstram essa ideia de que o grau de participação depende do nível que a marca é posicionada como sustentável:

“Na área que eu estou agora, com certeza, justamente por conta do ponto que eu te disse, que **a marca decidiu adotar isso como um posicionamento**. Então tudo o que eu fizer, eu tenho que pensar em como que aquilo pode ser feito de uma forma mais sustentável. Mas não são, necessariamente, todas as marcas que têm essa mesma pegada” (Vitor)

“sempre que eu for fazer um *press kit* vai ser com um papel sustentável, todas as decisões do time de marketing da marca I, **que é uma marca 100% sustentável, vão ter esse posicionamento sustentável, vão ser baseados nisso [...]** Hoje se eu for fazer uma campanha para a marca II, **eu não vou discutir a sustentabilidade em termos de produtos, em termos de preço, eu vou tá discutindo algumas coisas**

de igualdade de gênero, por exemplo, que eu acho que esbarra em sustentabilidade, mas que não vai ser sobre aquilo, vai ser uma coisa mais relacionada ao território que a marca ocupa” (Marcos)

Analisando a fala do Marcos (empresa D) anteriormente citada, ele descreve as ações de marketing em duas marcas que estão em diferentes posições: a marca I, que nasceu na plataforma sustentável, e a marca II, que não nasceu. É importante dizer que as duas marcas pertencem ao portfólio de marcas da mesma empresa e que, apesar dessa ligação em comum, elas são gerenciadas pelas áreas de marketing de maneiras distintas.

Um aspecto que foi possível observar na fala anterior do Marcos (empresa D) é o posicionamento de marca e como ele pode ser um fator limitador para discussões mais frequentes sobre sustentabilidade. A marca II consiste em uma marca profissional de shampoos e condicionadores. E quando Marcos diz que a discussão a respeito da marca “vai ser uma coisa mais relacionada ao território que a marca ocupa”, significa que toda comunicação sobre ela deverá “estar necessariamente relacionada com esse mundo profissional de cabeleireiros”. Um exemplo do que pode ou não ser comunicado foi que recentemente as embalagens de *shampoos* foram alteradas para o plástico PVC, que é 100% reciclável. Entretanto, essas alterações não foram divulgadas para a população, pois “não é uma plataforma de comunicação da marca”. Esse posicionamento de marca restringe a adoção de mais ações sustentáveis pelo fato de o gestor de marketing considerar que, para aquela marca, outros aspectos serão mais importantes para o consumidor.

O posicionamento de marca, além de se caracterizar como uma barreira, precisa ser muito bem gerenciado pela área de marketing pois ele também pode vir a se tornar um risco. Como dito anteriormente, a sustentabilidade começou a ser adotada em atividades de marketing por conta da demanda do consumidor e a consequente concorrência. Devido a isso, ter o reconhecimento por parte dos consumidores de ser uma marca sustentável passou a ser um objetivo da área de marketing, tornando a reputação “hoje um ativo das marcas muito grande” (Marcos, empresa D). Entretanto, quanto mais uma marca se posiciona como sustentável, mais ações sustentáveis ela precisa tomar. Seguindo essa linha de pensamento, os entrevistados apontaram o risco que esse posicionamento pode trazer: o *greenwashing*.

Muitos deles argumentam que o fato de a sustentabilidade ser uma demanda atual do consumidor, “existem muitas empresas querendo se apropriar do tema, por estar em alta, e que não estão de fato fazendo nada” (Laís, empresa D). Ou seja, são empresas que se promovem como sustentáveis, que dizem ter práticas que buscam o alcance da sustentabilidade, mas não

ocorre a concretização dessas ações. Como resultado, cada vez mais os consumidores estão tendo consciência que algumas empresas praticam o *greenwashing* e sendo mais criteriosos na escolha de uma marca.

Por causa do fenômeno do *greenwashing* e a desconfiança sentida pelos consumidores, foi percebido nas entrevistas que existe o medo por parte de alguns entrevistados de comunicarem via marca as ações sustentáveis que estão sendo adotadas pelas empresas. Esse medo está relacionado a possíveis críticas que as marcas podem receber por conta de algum aspecto do produto ou serviço que ainda não foi possível alterá-lo. Amanda (empresa A), uma entrevistada que trabalha em uma marca nascida na plataforma sustentável, diz que a empresa “não quer ser conhecida como a empresa verde, super sustentável”, mas sim como uma empresa que objetiva “buscar alternativas dentro de onde nosso braço alcança, porque eu acho que isso é o mais importante”. Quando Amanda fala sobre essa busca por alternativas dentro de uma limitação, ela se refere principalmente à embalagem dos produtos da marca, aspecto este que a empresa ainda tem dificuldade em encontrar embalagens que “sejam 100% alinhadas com a nossa filosofia” por conta da falta de fornecedores no Brasil. Então para ela, é importante que o consumidor entenda que a empresa busca por alternativas sustentáveis dentro das limitações que possui, porque “a partir do momento em que ele reconhece isso, ele traz esse senso de cobrança com mais afinco, por ser uma empresa 100% verde”.

Outra entrevistada, Luana (empresa E), diz que na sua percepção as empresas que têm uma trajetória muito longa, e cujas marcas não nasceram na plataforma sustentável, evitam a adoção de práticas sustentáveis “com medo do que as pessoas vão falar”. Para ela, os consumidores deveriam reconhecer as mudanças feitas por essas empresas, mesmo que sejam pequenas, pois “na hora que você está lá dentro da empresa, você vê que não é fácil fazer esse tipo de mudança, não é simples”.

A fala de Luana (empresa E) anteriormente citada remete à ideia de existirem dificuldades na adoção de práticas sustentáveis dentro das empresas. E dentre essas dificuldades, está o posicionamento de marca como já foi apontado, mas existem também outras que foram identificadas nas entrevistas. Apesar das diferenças entre as marcas nascidas na plataforma sustentável e as que não nasceram, essas dificuldades podem ser encontradas em ambas, variando apenas em níveis. Um exemplo disso é a questão financeira, dificuldade esta que foi mencionada por todos os entrevistados. Uma das entrevistas, Maria (empresa F), ao se referir à empresa em que trabalha, diz que “eu acho que a gente ainda é mais pautado em preço

do que uma questão de sustentabilidade”. Essa realidade apresentada por ela também é vivida pelos outros entrevistados.

Na percepção desses gestores, uma mudança sustentável somente ocorrerá se for a opção mais rentável para a empresa, pois “as empresas meio que funcionam para fechar o faturamento do mês, então muito da atenção das pessoas fica focada nisso: como que eu vou gerar a venda desse mês?” (Talita, empresa J). Muitas das ideias propostas pelos entrevistados foram rejeitadas por conta do custo que seria gerado pelo produto ou serviço. “Eu acho que se fosse o mesmo custo do produto atual, tudo seria sustentável” (Maria, empresa F), mas por conta dessa diferença, ainda existem restrições quanto aos projetos que são aceitos. Outro entrevistado, Miguel (empresa G), diz que para toda ideia sustentável que é proposta, existe o desafio de provar para a empresa a sua importância, então mostrar “por que isso é o papel da empresa, por que ela deve agir como agente transformador da sociedade”.

Outra dificuldade identificada foram os fornecedores. Segundo alguns dos entrevistados, muitos projetos sustentáveis não são realizados por conta de não existirem fornecedores no Brasil para determinados materiais. A exemplo da Amanda (empresa A) como citado anteriormente, em que ela diz que as embalagens utilizadas ainda não estão de acordo com os valores da empresa, mas por conta da dificuldade em “achar *co-packers*, fornecedores de insumo, tanto de matéria-prima quanto de embalagem”. E além da dificuldade em encontrar fornecedores para determinado material, existe também o desafio em “achar fornecedores que ofereçam uma solução sustentável a um preço que não onere tanto o seu custo de produção” (Ingrid, empresa D). Essa variação do preço do insumo por conta do material foi fortemente relacionada com a barreira financeira pelos entrevistados. A seguinte fala de Laís (empresa D) demonstra as duas dificuldades relacionadas aos fornecedores: disponibilidade da matéria-prima e o preço cobrado por alternativas sustentáveis.

“Olha, as dificuldades são: fornecedores. Então é difícil você encontrar o fornecimento nacional de todas essas matérias-primas. E quando você encontra os preços são muito altos, então isso acaba tornando o produto final muito caro, né? E então é a lei básica de oferta e demanda: tem pouca demanda para isso, então tem pouca oferta disso e o que tem é muito caro. Isso são, com certeza, barreiras” (Laís)

Ademais das dificuldades de posicionamento, financeira e de fornecedores, outras dificuldades foram identificadas e estas serão analisadas ao longo dos demais tópicos neste capítulo: entendimento sobre sustentabilidade e consumidores.

4.2 O significado da sustentabilidade em marketing

O tópico anterior apresentou como a sustentabilidade afeta nas atividades dos gestores de marketing entrevistados e trouxe alguns exemplos desta aplicação, mas para analisar como de fato a sustentabilidade afeta a atuação dos gestores de marketing, é importante entender qual a visão desses gestores sobre o conceito da sustentabilidade, ou seja, o que é a sustentabilidade? Como um produto ou um serviço pode se tornar sustentável?

A resposta dessas perguntas exemplifica um dos desafios enfrentados pelos gestores de marketing, como expressa a fala do Rafael (8 anos de experiência), “muitas vezes a principal barreira é o próprio entendimento do impacto da sustentabilidade no negócio e o entendimento do tema em si: o que é sustentabilidade macro, o que é a sustentabilidade micro?”. Essa incerteza também é apontada na fala da Talita (16 anos de experiência) a seguir, na qual ela argumenta que a sustentabilidade recentemente virou uma palavra que está na moda, que é muito utilizada, mas sem delimitação do que pode ser sustentável ou não.

“[...] sustentabilidade virou uma *buzzword*. Mas o que é sustentável, você pintar o pacote de verde e falar que é sustentável? Não existe um indicador claro. Qual que é a linha? “A partir daqui é sustentável, menos do que isso não é” (Talita)

O significado da sustentabilidade sofre variações até mesmo nas respostas dos entrevistados. Ao serem questionados a respeito do entendimento sobre a sustentabilidade, percebeu-se que a perspectiva dos gestores de marketing que lidam com produtos se difere da perspectiva daqueles que fornecem serviços. Quando relacionado a produtos, os gestores associam a sustentabilidade com a preocupação ambiental, além da econômica. Enquanto que na atuação em serviços, os gestores citam as três dimensões na conceituação, mas o enfoque é na questão social. Nas falas a seguir é possível observar essa diferença quando a Luana (empresa E) cita somente a preocupação ambiental ao explicar o que entende por sustentabilidade, e o Miguel (empresa G) enfatiza que existe também a preocupação social.

“Então eu vejo sustentabilidade nesse âmbito um pouco maior. É você conseguir usar os recursos sem prejudicar o ambiente, conseguir devolver, de certa forma, o que você está tirando dele – ou garantir que ele consiga se regenerar (Luana)”

“Então para que tenha uma continuidade no que eu estou fazendo, eu preciso utilizar o recurso de hoje, mas produzir novos recursos para amanhã, **isso do ponto de vista ambiental. Mas eu acho que tem uma questão social**, que cada vez mais empresas estão olhando se eu não construo uma sociedade que é inclusiva, cada vez mais justa, cada vez dar mais oportunidade” (Miguel)

O entendimento desses gestores sobre o significado da sustentabilidade é moldado pelos insumos utilizados nas empresas em que eles trabalham. Empresas de produtos, que apresentam

como principais insumos os recursos da natureza, devem ter práticas que garantam a preservação da natureza e, conseqüentemente, as áreas funcionais devem agir em conformidade com este objetivo, incluindo marketing. Por outro lado, empresas que fornecem serviços têm pessoas como principal insumo e, por isso, as atividades em suas áreas funcionais devem considerar questões sociais, como a diversidade e o bem-estar da população.

Essa relação entre a atividade da empresa influenciar no entendimento dos gestores sobre sustentabilidade se tornou notória na fala daqueles gestores que, ao longo das suas trajetórias, trabalharam em empresas de diferentes setores. Uma das entrevistadas, Cecília (19 anos de experiência), trabalhou inicialmente em uma indústria química e diz que “quando eu penso na empresa X, acho que está muito atrelado à questão de manter a qualidade do planeta, à responsabilidade das empresas e dos indivíduos em manterem o ecossistema”. Atualmente ela trabalha em uma empresa de fornecimento de serviços tecnológicos, e declara que “eu enxergo diversidade e inclusão como um trabalho de sustentabilidade, porque assim você está saindo do universo do planeta, digamos, da natureza para os indivíduos”. As diferentes experiências ao longo da trajetória da Cecília trouxeram uma combinação das dimensões social e ambiental quando ela define a sustentabilidade, “então eu separaria dessa forma: acho que um olhar para o meio ambiente, falando de natureza, e um olhar para pessoas, falando de indivíduos”. Luana (5 anos de experiência), que foi outra entrevistada que trabalhou em diferentes setores, reforça essa ideia ao dizer que:

“Quando você muda de mercado, a questão da sustentabilidade muda também. O que você está falando que é sustentável em uma farmacêutica não é o mesmo papo de sustentabilidade que você tem em uma startup de saúde, nem no *food service*” (Luana)

Além da diferença entre produtos e serviços, o *core business* da empresa também pode influenciar tanto no entendimento sobre sustentabilidade quanto nas atividades voltadas para o seu alcance. Como dito anteriormente, cada empresa é diretamente responsável pelo impacto que o seu negócio pode causar, ou seja, as conseqüências da utilização de insumos. Mas essa responsabilidade, conforme reconhecido pelos entrevistados, não se resume somente à produção, como também deve ser considerado o consumo do produto ou serviço e o seu pós-consumo. Gestores de marketing que trabalham com bebidas alcoólicas, por exemplo, precisam não somente colocarem no mercado embalagens mais sustentáveis, como também devem promover a conscientização do consumidor na ingestão do seu produto. Como mostra a fala a seguir de Marcos (empresa D), que anteriormente trabalhou em uma empresa da indústria de bebidas, ele associa a sustentabilidade com práticas de consumo consciente.

“Na empresa Z, a gente falava muito de sustentabilidade com aspecto de responsabilidade social. Então como eu consigo falar sobre o consumo de bebida alcoólica de uma maneira sustentável. Eu não quero que o cara beba nove cervejas, eu quero que nove pessoas bebam uma cerveja cada uma” (Marcos)

A maneira como os clientes de redes sociais, mais conhecidos como usuários, utilizam estas redes é também uma responsabilidade direta do *core business* de empresas de tecnologia. Essa questão foi introduzida pelo entrevistado Rafael (empresa I), que considera como sustentável uma empresa de tecnologia que estimula nos seus usuários o consumo consciente das redes sociais, sem gerar vícios nas pessoas.

Outro *core business* citado pelos entrevistados e que causou controvérsias em opiniões é a indústria de alimentação com foco na produção de carne. Empresas que pertencem a essa indústria lidam tanto com a criação de animais quanto com o ambiente em que esses animais são criados, e essas práticas causam em alguns entrevistados questionamentos sobre o que é ser sustentável nessa indústria, como apontado por Cecília (empresa B): “se você vai para uma indústria de carne, uma indústria de frango, o que é sustentável nesse contexto? Talvez práticas ali? Mesmo uma empresa que tem um frango orgânico, o que é sustentabilidade?”. A entrevistada Amanda (empresa A), que trabalha em uma empresa de biotecnologia voltada para alimentação, aponta que “por tirar o animal da equação, isso já fica mais sustentável”, pois para ela ao retirar o animal “eu estou economizando quase 2 milhões de litros de água, que é o gasto médio de uma única pessoa por ano”. Além do impacto ambiental que a produção de carne pode gerar, foi percebido que para alguns dos entrevistados existe também um fator moral relacionado ao trato que é dado aos animais nessa produção, e por isso três deles adotaram o vegetarianismo como regime alimentar.

Por outro lado, uma das entrevistadas trabalha na indústria de alimentação, em uma empresa cujos principais produtos contêm carne. Maria (empresa F) diz ter consciência do impacto que o *core business* da empresa pode causar e da responsabilidade que ela tem, como gestora daquela empresa, de encontrar soluções sustentáveis que estejam ao seu alcance para minimizar esse impacto. Algumas dessas soluções citadas por ela são a alteração da alimentação das vacas, de maneira a reduzir a emissão de gases poluentes; e o desenvolvimento de hambúrgueres vegetais, com o objetivo de diminuir o consumo de carne. Então na visão de Maria, conforme observado na sua fala a seguir, não é possível evitar a principal consequência da produção de carne, que é a emissão de gases, mas ela precisa encontrar soluções que possam reduzi-los.

“Sabendo que a gente é parte do gerador do problema, vamos tentar minimizá-lo. Então não vamos falar: ‘não vamos mais emitir o gás, não vamos mais fazer isso’, a gente sabe que a gente vai emitir, mas vamos fazer alguma coisa para tentar minimizar” (Maria)

4.3 Demanda do Consumidor

Como dito anteriormente, os gestores atribuem a adoção da sustentabilidade na área de marketing à demanda do consumidor. Entretanto, conforme observado pela fala desses entrevistados, o consumidor não somente é considerado o principal motivo para a adoção, como também é classificado como uma barreira para que isso ocorra. Neste tópico iremos falar desses dois pontos, o consumidor como (1) facilitador e como (2) dificultador.

Os entrevistados, ao descreverem suas atividades, colocam como uma das principais funções o acompanhamento de tendências e demandas dos consumidores, a exemplo da fala da Ingrid (empresa D), “tem todo um trabalho de entender um pouco das tendências do mercado, aplicar um pouco da estratégia da empresa dentro daquele tendência e decidir se aquilo faz sentido como portfólio ou não”. Outra entrevistada, Amanda (empresa A), afirma que “é uma premissa de marketing ser *customer centric*, então sempre ouvir e estar antenado com o que o consumidor se preocupa”. E ela relaciona essa premissa de marketing com a sustentabilidade, pois “isso já é uma demanda do consumidor, ele já declara ter afinidade com a sustentabilidade”, e por conta disso, mudanças sustentáveis precisam ser feitas em produtos e serviços.

Nessa questão entre demanda e tendência, observou-se que para alguns entrevistados existe uma diferença entre os dois, em que o ideal seria a adoção da sustentabilidade por conta de uma tendência do mercado, não uma demanda. Esse pensamento foi percebido na fala da Luana (empresa E), em que ela diz que a empresa em que trabalha utiliza “do quanto o consumidor está pedindo algo para justificar uma mudança”, entretanto, ela acha que “quando o consumidor já está pedindo, a empresa está atrasada”. Ou seja, se a demanda corresponde a um pedido em massa, “você atrasou no seu negócio, você já deveria ter notado a sua tendência lá atrás, você já deveria ter mudado”. Por outro lado, a seguinte fala do Vitor (empresa K) exemplifica uma situação em que ele conseguiu identificar uma preocupação do consumidor pela sustentabilidade que poderia no futuro se tornar uma demanda:

“E aí a gente viu coisas que o consumidor já está começando a pensar, mas que ainda não era a principal preocupação, e uma delas era sustentabilidade. E a gente olhou e falou: ‘por que não abraçar essa bandeira?’. A gente ser o pioneiro, levar isso para o mercado primeiro, e criar realmente essa economia circular de vários jeitos, né?” (Valdir)

Conforme argumentado pelos entrevistados, atualmente o mercado de consumidores está se interessando mais pela sustentabilidade e procurando por produtos e serviços que atendam aos aspectos sustentáveis. Marcos (6 anos de experiência), ao dizer que “a sociedade como um todo está mais consciente em relação a esses temas da sustentabilidade e a gente está acompanhando essas demandas”, demonstra que o mercado de consumidores está se modificando e marketing precisa se adaptar a isso. Um exemplo dessa adequação das atividades dos gestores de marketing são as propagandas de cerveja, em que Miguel (11 anos de experiência) diz que “por anos na comunicação de cerveja estereotipamos mulheres, estereotipamos quem era o garçom, qual que era o papel da mulher ali, qual que era o papel do homem ali”. Mas atualmente discussões sobre o papel da mulher na sociedade estão se fortalecendo, e por isso, ele diz que é papel dos gestores de marketing “eliminar estereótipos e padrões de comportamento que são tóxicos”.

As mudanças também podem ser observadas por meio da aceitação, por parte dos consumidores, de produtos e serviços sustentáveis que no passado sofreriam rejeição. Exemplo disso são garrafas de água que têm a sua embalagem mais maleável por serem feitas com uma quantidade menor de plástico, como dito por Vitor (22 anos de experiência), Talita (16 anos de experiência) e Daniela (20 anos de experiência). O manuseio da garrafa se torna mais difícil por conta do material ser mais maleável, e isso no passado poderia causar resistência. Outro exemplo é uma linha de shampoos e condicionadores que é “inteiro pensado para ser sustentável” (Talita), tanto em relação à fórmula do produto quanto à embalagem. Visualmente os produtos têm a embalagem cinzenta pois são feitas de material 100% reciclado, além de apresentar vários selos de sustentabilidade no seu rótulo. Talita afirma que no passado dificilmente os rótulos das embalagens apresentariam tantos selos, pois “é pouco o espaço que existe para comunicar” e os gestores de marketing precisam colocar exatamente o que atrai o consumidor. Como antigamente a preocupação do consumidor pela sustentabilidade era menor, isso era refletido nos rótulos dos produtos. A sua fala seguinte demonstra esse pensamento:

“Então coisas como essas ganharem um espaço, um destaque tão grande no rótulo, é uma coisa que hoje em dia faz sentido, **porque é uma comunicação que o consumidor quer ver, mas um tempo atrás isso jamais entraria**. Eles iam preferir colocar imagens lindas e frases de efeito, coisas assim, e não quase que um relatório de sustentabilidade no rótulo” (Talita)

Entretanto, alguns dos entrevistados apontaram que existe um ponto importante a ser considerado em relação ao aumento da demanda do consumidor por produtos e serviços mais sustentáveis. Como mostrado anteriormente, algumas falas dos entrevistados trazem a ideia de

que existe essa demanda no mercado como um todo, contudo, não é possível englobar todos os consumidores como demandantes. Dentre os entrevistados que fizeram esse apontamento, Luana (empresa E) fala que “a gente fica preso na nossa bolha”, sendo essa bolha uma limitação do entendimento sobre toda a população. A fala de Luana a seguir é uma continuação do seu raciocínio:

“Eu acho que a gente acaba tendo a impressão de que esses produtos são mais bem aceitos hoje em dia, porque a gente fica preso na nossa bolha. E a nossa bolha tem um certo conhecimento, entende minimamente, de certa forma foi educada que você precisa separar o lixo, de que você consegue reciclar papel e que você consegue reciclar latinha etc. Mas quando você expande um pouquinho, você sai um pouco dessa bolha, eu ainda acho que existe um preconceito para alguns produtos que você fala que é sustentável” (Luana)

O que pode ser entendido pela fala de Luana (empresa E) é que existe ainda uma parcela da população que não têm conhecimento sobre a sustentabilidade, sobre o que é um produto sustentável e quais são os seus benefícios. Essa falta de conhecimento resulta no preconceito com produtos desse tipo e, conseqüentemente, não existe uma demanda por parte desses consumidores. Mas se ainda existe esse preconceito com produtos sustentáveis, quem é responsável pela sua demanda? A seguinte fala de outra entrevistada, Laís (empresa D), mostra que os responsáveis são pequenos grupos de pessoas, considerados formadores de opinião:

“E por mais que ainda no Brasil tenha uma massa de pessoas muito grande que nem sabem o que é a sustentabilidade, um grupo menor, assim, de pessoas mais intelectuais, formadoras de opinião, mais ativistas, que estudam mais o tema e têm muita voz na mídia, muita influência por rede social, fazem um barulho muito grande” (Livia)

Como mencionado no início deste tópico, os consumidores também são classificados pelos entrevistados como uma barreira para a adoção da sustentabilidade em marketing. Uma das entrevistadas, Ingrid (empresa D), diz que uma das maiores dificuldades que sente é em conseguir transformar uma demanda do consumidor, a qual é atual em diversas pesquisas, “em um produto que a pessoa realmente vá comprar”. Pode-se pensar que existem vários aspectos que impedem o consumo de produtos e serviços sustentáveis pelos consumidores, como anteriormente citado o preconceito com produtos sustentáveis, em que “as pessoas ainda, de certa forma, entendem que isso pode acarretar em um produto de pior qualidade” (Luana, empresa E); e os preços mais altos.

A entrevistada Maria (empresa F) diz que existem produtos em que ela sabe que “a embalagem é boa, que não tem teste em animal, não tem um monte de coisas e por isso ele acaba sendo um produto mais caro”, mas que ela sente que muitas pessoas ainda não estão dispostas a pagar esse valor mais alto. Outra entrevistada, Ingrid (empresa D), cita o exemplo

de produtos de limpeza e a procura por embalagens mais sustentáveis e fórmulas menos prejudiciais ao meio ambiente e à saúde das pessoas. Entretanto, conforme a sua fala seguinte, existe a resistência de consumo por ser um produto mais caro.

“[...] a tendência existe, mas por ser um mercado de produtos de limpeza, de baixíssimo valor agregado, foi um pouco complicado de entrar, porque as pessoas ainda não estão dispostas a pagar um pouquinho mais por um multiuso, um desengordurante etc., por acharem que não faz sentido pagar mais por um produto sustentável” (Ingrid)

A consequência de preços maiores é a dificuldade de acessibilidade a produtos sustentáveis, pois “por ter que pagar mais, você acaba restringindo as pessoas que vão ter acesso” (Luana, empresa E). E a partir disso, surge a percepção de que produtos sustentáveis são um nicho de mercado, em que esses produtos são conhecidos como “um produto *green*, verde, *clean*”, sendo que na verdade, “todos os produtos conseguem ser, de uma certa forma, sustentáveis” (Ingrid, empresa D).

A principal solução para as barreiras que impedem o consumo de produtos sustentáveis é a educação, pois por meio dela é possível que cada vez mais o consumidor entenda a importância desses produtos e serviços sustentáveis. Grande parte dos entrevistados enfatizaram a importância da educação do consumidor e se colocaram, por serem gestores de marketing, como responsáveis por essa ação, “eu acho que nós temos um papel fundamental nessa transformação” (Miguel, empresa G). A entrevistada Daniela (empresa C) aponta que é essencial ao lançar um produto sustentável conseguir engajar os consumidores no propósito do produto, e a sua seguinte fala demonstra o que deve ser feito para que isso ocorra:

“Eu acho que o grande desafio é você saber contar a história direitinho, para você poder engajar. Que aí vai além de você conseguir realmente fazer um produto sustentável, **mas como que você consegue mostrar para as pessoas que isso é importante**. Então esse é o principal desafio, é você engajar as pessoas naquele propósito” (Daniela)

A educação do consumidor, como apontado por Talita (empresa J), consiste no “movimento de mudança do *mindset*”, ou seja, da mentalidade do consumidor. Quando a entrevistada falou sobre educação do consumidor, ela exemplificou essa necessidade com o lançamento de um suco feito com mais frutas e menos conservantes e com uma embalagem transparente. Segundo ela, o objetivo do time de marketing foi de “vamos ser transparentes para o consumidor e mostrar o quanto que esse suco se aproxima de um suco feito em casa”. Entretanto, o fato do suco se concentrar mais no fundo da embalagem, necessitando que fosse chacoalhado como qualquer suco caseiro, causou nas pessoas uma falsa impressão de estar estragado. Então a seguinte fala de Tais mostra a consequência negativa que a falta de

entendimento do consumidor pode ter para o seu consumo e também para adoção de práticas mais sustentáveis pelas empresas:

“[...] porque se o consumidor não entender aquilo como uma coisa melhor, enfim, mais saudável e tudo mais, acaba que tem uma reação de volta da empresa, falando assim: “não deu certo, então vamos voltar a trabalhar com conservante, vamos fazer...” (Talita)

Nessa mudança de mentalidade, a entrevistada Laís (empresa D) aponta que a resistência do consumidor por um produto sustentável é a falta de entendimento acerca dos seus benefícios. Mais uma vez o exemplo do produto de limpeza é citado, dessa vez por ela, em que ela diz que “brasileiro tende a achar que espuma é o que limpa, que fazer espuma é importante. Mas não é importante”. E se uma empresa começa a vender um produto que não tenha tanta espuma, o consumidor irá rejeitá-lo. “Mas não é que ele não aceita só porque ele quer espuma... não, é porque ele não entende ainda que não é isso que limpa” (Laís).

O papel das marcas na educação dos consumidores é enfatizado por Maria (empresa F), ao dizer que “conforme as marcas vão fazendo ações, elas são um poder de mudança”. Outra entrevistada, Amanda (empresa A), argumenta que a atualidade consiste em “uma era de muita informação, informação muito rápida, informação muito rasa”, e que educar o consumidor possibilita que ele tenha “critério para definir o que é uma empresa sustentável ou não, se a atitude da empresa é coerente ou não”. Ou seja, é possível que o consumidor não somente tenha conhecimento sobre a sustentabilidade, como também possa analisar criticamente as ações das empresas.

Os exemplos anteriormente citados de produtos e serviços que no passado seriam rejeitados, ilustra a importância da educação do consumidor. Quando um produto sustentável é lançado, “no começo ocorre um estranhamento por parte do consumidor” (Maria, empresa F). Mas à medida que é ensinado ao consumidor a importância daquele produto e os seus benefícios, ele começa a consumir aquele produto e procurar por outros que também sejam sustentáveis, podendo chegar ao ponto de ter questionamentos, como dito por Maria, do tipo “para que eu vou usar tudo isso de plástico, para que eu preciso dessa embalagem, para que eu preciso gerar tanto lixo?”.

4.4 Questão Geracional e Motivação Pessoal

Devido ao nível de análise da presente pesquisa ser os gestores de marketing, pôde ser observado que aspectos pessoais também têm participação nas atividades de marketing desses

gestores, principalmente quando relacionado à adoção da sustentabilidade. Os principais pontos identificados e que serão tratados neste tópico são: (1) questão geracional e (2) motivações pessoais.

De acordo com alguns dos entrevistados, existe uma tendência das gerações mais novas em cada vez mais terem interesse e se engajarem em causas sociais e ambientais. Dentro de uma empresa, como dito por Talita (16 anos de experiência), diferentes gerações coexistem e é perceptível como a sustentabilidade é uma preocupação de gerações mais atuais. A sua fala a seguir demonstra esse pensamento:

“hoje você tem uma nova liderança, como a do gerente sênior, cujo funcionário está na faixa dos seus vinte, trinta anos, e você tem pessoas que também estão dentro da mesma empresa, mas que são de uma geração que têm por volta de 50 anos, 60, **e que não têm essa experiência, não têm essa preocupação, não faz parte da cultura deles, não faz parte da vivência deles, a sustentabilidade é uma coisa mais nova**” (Talita)

Após essa fala, Talita (16 anos de experiência) afirma que o esperado é que com o passar do tempo, cada vez mais cargos de liderança dentro das empresas sejam ocupados por “pessoas que têm essa consciência como consumidor”, considerando a crescente demanda de consumidores por produtos e serviços sustentáveis. Analisando então a percepção de Talita, esses cargos de gestão, incluindo a área de marketing, a serem preenchidos por profissionais com maior interesse e conhecimento pelo assunto da sustentabilidade, poderão resultar em inovações cada vez mais sustentáveis no futuro.

Mudanças desse tipo já são observadas por alguns entrevistados dentro das empresas em que trabalham. Miguel (empresa G), por exemplo, afirma não ser o funcionário com menor idade no seu time, como também não é o funcionário mais velho, mas já é perceptível para ele como os funcionários de gerações mais novas cobram mudanças em direção à sustentabilidade. “[...] se eles veem uma atitude que não é conectada ao espírito do tempo que a gente está vivendo, isso para eles se torna um grande problema” (Miguel).

Essa questão geracional pode ser observada até mesmo nas características dos entrevistados. A maioria entre eles se encontra na faixa entre 25 e 35 anos e é possível perceber que muitos têm grande interesse pessoal pelo assunto da sustentabilidade e procuram adotar estilos de vida mais saudáveis. Três dos entrevistados, por exemplo, dizem ter adotado o vegetarianismo como regime alimentar.

Esse interesse pela sustentabilidade de alguns dos entrevistados funciona também como um direcionador tanto na escolha de empresas em que eles vão trabalhar quanto na maneira de tomar decisões como gestores de marketing. Um exemplo disso é o entrevistado Miguel (empresa G), que faz parte dos três entrevistados que adotaram o vegetarianismo. Ele, como gestor de marketing e vegetariano, diz que sempre escolheu criteriosamente os segmentos em que trabalharia e que não faria sentido para ele trabalhar em uma indústria de produção de carne, pois “eu teria o poder de influenciar o consumo de carne no Brasil, aumentando ou diminuindo. E se eu pudesse escolher, eu escolheria diminuir” (Miguel).

A entrevistada Amanda (empresa A) também faz parte do grupo de vegetarianos citado anteriormente e diz que escolheu a empresa em que trabalha atualmente devido ao seu propósito de retirar o animal da produção. Ela diz que “apesar de eu não ser vegana, sou vegetariana há muito tempo, então sou bem engajada com isso, sempre procuro as empresas novas no mercado e a empresa A já era uma empresa que me chamava muita atenção”.

Para Ingrid (empresa D), uma das entrevistadas, o interesse pessoal do gestor de marketing deve determinar o tipo de projeto de inovação que ele irá liderar. Na sua percepção, pessoas com maior interesse pela sustentabilidade devem ser os responsáveis por inovações com estas características, pois para ela o sucesso de um projeto “tem muita influência do líder, quando se trata de inovações sustentáveis”.

Nessa perspectiva de o nível de interesse do gestor pela sustentabilidade definir os projetos a serem liderados, a entrevistada Laís (empresa D) diz ser engajada no assunto e atualmente é gestora de uma marca nascida na plataforma sustentável. Para ela, trabalhar em uma marca nascida nesta plataforma possibilitou tanto o seu crescimento pessoal quanto profissional, pois permite a ela conciliar um interesse pessoal com o propósito da marca. A fala a seguir de Laís demonstra esse seu pensamento

“era um assunto que eu já gostava muito, me identificava muito. Quando você tem a oportunidade de trabalhar com isso, como a gente ficava basicamente oito, nove, dez horas do nosso dia trabalhando, pensando no trabalho, falando do trabalho, se o trabalho te proporciona estar em contato com esse tema, acaba virando algo muito mais natural, porque faz parte do seu trabalho. **Então você acaba juntando um interesse que você tem com o tempo e com o foco que você precisa para acontecer**” (Laís)

Laís (empresa D) considera que se estivesse trabalhando com outra marca, “que não fosse tão essa pegada sustentável”, ou seja, que não fosse nascida na plataforma sustentável, ela não teria se desenvolvido pessoalmente e profissionalmente da mesma maneira. Entretanto, existe uma divergência de opinião com outra entrevistada. Luana (empresa E) também afirma

ter interesse pessoal pelo tema da sustentabilidade e, diferentemente de Laís, ela trabalha com uma marca que não nasceu na plataforma sustentável e cujo o posicionamento não possui a sustentabilidade como uma das características. Para ela, o fato de existirem muitas barreiras dentro da empresa que dificultam a adoção da sustentabilidade e a marca não estar associada com o tema, uma pequena ação que ela realizar como gestora de marketing, terá um grande impacto na empresa. Então segundo ela, “eu acho que eu não preciso estar em uma empresa que levante essa bandeira para eu conseguir fazer alguma coisa. Qualquer pequena mudança que eu fizer em empresas que não têm nada disso, já vai ser um ganho gigantesco”.

Por fim, foi observado que dentre os entrevistados, duas delas atualmente não atuam como gestores de marketing pois mudaram de carreiras profissionais. Entretanto, é possível observar que o interesse pessoal pela sustentabilidade delas duas as acompanhou nessa mudança. Daniela (20 anos de experiência) trabalhou na área de marketing em empresas por oito anos, tendo sido, inclusive, a sustentabilidade um fator determinante para que ela trabalhasse em uma dessas empresas. Atualmente, além de ser consultora, Daniela é professora de marketing e sustentabilidade. Para ela, ser professora é uma oportunidade de estar em contato com a sustentabilidade e ensinar aos alunos sobre isso, como dito por ela na seguinte frase:

“Todas as aulas que eu vou fazer eu coloco *cases* de sustentabilidade, mesmo que não seja o escopo, assim, sabe? ‘Ah, você vai falar de marketing de produto’, está bom, eu vou falar de marketing de produto e no final eu falo de produto sustentável [...] **Então, sabe, sempre quando eu vou fazer alguma aula eu tento, de alguma, forma colocar conteúdo de sustentabilidade, para despertar a consciência, para ampliar a consciência dos alunos**” (Daniela)

A outra entrevistada, Talita (16 anos de experiência), teve formação em comunicação e marketing, trabalhou na área de marketing no início de sua carreira e depois migrou para a área de sustentabilidade em duas empresas. Atualmente ela trabalha em uma fundação cujo principal objetivo é acelerar a adoção da economia circular. Talita acredita que é possível gerar impacto positivo por meio dos negócios e diz que a mudança de carreira para a área de sustentabilidade ocorreu pois “eu não queria trabalhar com um negócio puramente dito”.

5. Discussão dos resultados

Após a apresentação da narrativa construída com base na percepção dos entrevistados, faz-se necessária a discussão dos resultados encontrados de acordo com o objetivo geral da pesquisa, que é o de **entender o processo de adoção da sustentabilidade em inovações em marketing pela perspectiva de gestores de marketing**. Portanto, o presente capítulo compreenderá essa discussão e está dividido de acordo com cada um dos objetivos específicos: (1) identificar os motivos que levam os gestores de marketing a adotarem práticas sustentáveis em suas atividades; (2) analisar o processo de aquisição e aplicação de conhecimento sobre sustentabilidade desses gestores e (3) descrever os principais desafios enfrentados por esses gestores de marketing na adoção da sustentabilidade em suas práticas de inovação.

5.1 Motivos para a adoção da sustentabilidade

Na análise de resultados foi apresentado que na perspectiva dos gestores de marketing entrevistados, a sustentabilidade começou a estar presente nas atividades de marketing a partir do momento em que ela se tornou uma estratégia de posicionamento de marca. E o que ocasionou essa necessidade de se posicionar como sustentável, segundo eles, foi a demanda cada vez mais crescente do consumidor por produtos e serviços sustentáveis. Por meio de pesquisas realizadas no Brasil a respeito do comportamento de consumo da população, é possível observar essa crescente demanda como foi apontado pelos entrevistados.

Uma dessas pesquisas foi realizada pelo Instituto Akatu em 2018, cujos resultados da pesquisa mostram que existe o desejo da população brasileira por seguir o caminho da sustentabilidade. Essa conclusão foi tomada porque dentre um conjunto de 10 alternativas oferecidas aos respondentes, grande parte das escolhas expressaram a preferência por práticas mais sustentáveis. Esses dados corroboram com outra pesquisa realizada em 2019 pela Nielsen. A pesquisa se chama “Estilos de Vida 2019” e mostra que a população brasileira está mais sustentável pois 42% dos consumidores brasileiros estão adotando novos hábitos de consumo como forma de reduzir seu impacto no ambiente e 30% dos entrevistados estão mais atentos aos ingredientes dos produtos. Além disso, 58% dos entrevistados não compram de empresas cujos produtos são feitos à base de testes em animais e 65% não compram de empresas que tem sua imagem associada a trabalho escravo.

Segundo o Instituto Akatu (2018), o motivo pelo qual leva os consumidores a escolherem o caminho mais sustentável é o desejo pela adoção de um estilo de vida mais

saudável, cujo foco é a alimentação fresca e nutritiva. Dietas como a vegetariana, vegana e flexitariana estão cada vez mais presentes na alimentação dos consumidores e isso ocorre por conta da necessidade de contenção de danos causados ao meio ambiente (Steffen et al., 2015), ao mesmo tempo em que nutrientes são providenciados para a alimentação da população (Chen, Chaudhary e Mathys, 2019). A produção e o consumo de proteínas animais estão entre os componentes mais danosos ao meio ambiente (Bakker e Dagevos, 2012), e uma dieta baseada no consumo excessivo de carne vermelha é associada ao surgimento de doenças crônicas (Chen et al., 2019).

No Brasil, uma pesquisa realizada pela empresa IBOPE Inteligência em 2018, mostrou que 14% da população se declara vegetariana, o que representa quase 30 milhões de brasileiros. Nesse contexto do aumento de dietas com restrições de origem animal, é interessante mostrar que dentre os 13 entrevistados na presente pesquisa, três dizem ser vegetarianos, o que corresponde a 23% da amostra. Todos os três dizem se recusar a trabalharem em empresas de produção de carne pois, como gestores de marketing, não incentivariam o aumento do consumo.

O fato de o consumidor estar adotando mais práticas sustentáveis, ele começa a ser mais criterioso em relação às empresas cujos produtos irá consumir e os serviços usufruir. Por causa disso, cada vez mais é essencial que a sustentabilidade esteja inserida no posicionamento das marcas. Dentre alguns motivos que mobilizam os consumidores a comprarem o produto de determinada marca, o cuidado que as empresas, donas dessas marcas, têm com as pessoas é considerado por grande parte deles: se existe a atuação no combate infantil; se os funcionários da empresa são tratados igualitariamente; se existem programas de contratação de pessoas com deficiência e, se são oferecidas boas condições de trabalho (Akatu, 2018).

Shetty, Venkataramaiah e Anand (2019, p. 164) apontam que a geração de consumidores caracterizados como millenials, que são aqueles nascidos entre 1980 e 2000, “por serem socialmente mais responsáveis do que gerações antigas, sentem o ônus de tornarem o mundo um lugar melhor para viver”. Então essa geração de consumidores deposita maiores expectativas em marcas e empresas que estão tentando gerar melhorias para a sociedade (Waddock, 2008). Na presente pesquisa, esses aspectos geracionais apareceram na análise dos resultados de duas maneiras: (1) os gestores apontam a tendência de gerações mais novas cada vez mais se engajarem em práticas sustentáveis e, (2) a maioria dos entrevistados são millenials e é perceptível que muitos deles já possuem uma preocupação maior com esse assunto.

Como maneira de responder à crescente expectativa dos consumidores em relação ao posicionamento das marcas para a sustentabilidade, os gestores de marketing precisam adotar novas estratégias. O fenômeno de ativismo das marcas surge por conta dessa demanda que beira a exigência dos consumidores. O ativismo da marca, segundo Sarkar e Kotler (2018), “consiste em esforços empresariais para promover, impedir ou direcionar reformas ou estagnações sociais, políticas, econômicas e/ou ambientais com o desejo de promover ou impedir melhorias na sociedade”. Segundo os autores, as marcas que adotam esse ativismo são movidas pela preocupação com os maiores e mais urgentes problemas vividos pela sociedade. Os autores procuram enfatizar que o ativismo das marcas não consiste em uma campanha de marketing, e sim em uma estratégia empresarial. Ou seja, a visão do líder da empresa e de todos os funcionários deverá estar de acordo com as causas defendidas pela marca. A área de marketing, nessa situação, tem grande importância pois é ela quem consegue entregar uma visão do mundo de fora para dentro da organização.

Entretanto, se os valores fundamentais, éticos e a visão da empresa não estão em concordância com o ativismo defendido pela marca, os consumidores podem considerar essa ação como um “truque de marketing e propaganda” (Sarkar e Kotler, 2018), resultando em um impacto negativo na reputação da marca e na queda de vendas da empresa (Elkan, 2018). A prática de *greenwashing* foi citada por vários dos gestores entrevistados e abordada na análise dos resultados. O seu significado remete a essa ação da empresa em fazer alegações falsas ou enganosas a respeito de práticas sustentáveis. Os entrevistados apontaram que atualmente, devido à demanda dos consumidores por mais produtos e serviços sustentáveis, muitas empresas enganosamente comunicam práticas dessa natureza.

Quando o consumidor identifica que uma empresa está praticando *greenwashing*, ele deixa de acreditar que o produto seja sustentável e desconsidera seus benefícios, além de desenvolver uma atitude negativa em relação à marca (Correa, Junior e da Silva, 2017). Como apresentado na análise dos resultados, alguns dos entrevistados sentem receio em posicionar suas marcas como sustentáveis devido a alguns aspectos do produto que ainda precisam ser melhorados sustentavelmente. E esse medo é justificado pois no momento em que o consumidor desconfia que uma empresa pratica *greenwashing*, a marca perde credibilidade (Correa et al., 2017).

5.2 O processo de aquisição e aplicação de conhecimento

Conforme apresentado na fundamentação teórica, Nag e Gioia (2012) apontam diferentes aspectos que estão envolvidos no processo de aquisição e aplicação de conhecimento: esquemas de conhecimento, a busca por conhecimento e a utilização do conhecimento incomum. Esse conhecimento incomum, segundo os autores, é criado por meio da utilização de conhecimento visando atender a desafios ou oportunidades e que resulta em vantagem competitiva. A presente pesquisa analisou especificamente o conhecimento sobre sustentabilidade e como ele é adquirido e aplicado.

Dentro da perspectiva de *knowledge schemes*, para entender quais domínios de conhecimento são considerados mais importantes pelos gestores, é necessário considerar quais são as atividades da empresa em que ele trabalha e a indústria em que está, pois o conhecimento é diretamente relacionado ao contexto (Carlile, 2002; Cook e Brown, 1999). Quando o domínio de conhecimento é a sustentabilidade, a diferença entre os aspectos relacionados ao assunto pôde ser percebida pelas perspectivas dos entrevistados, pois aqueles que trabalham diretamente com produtos consideram importante terem conhecimento sobre embalagens e fórmulas mais sustentáveis, enquanto que os gestores que trabalham com o fornecimento de serviços dizem ser importante conhecerem mais sobre aspectos sociais, apesar de terem citado também algumas questões ambientais .

Ainda em relação a essa diferença dentro do domínio de conhecimento sobre sustentabilidade, é interessante perceber que alguns desses gestores ainda trazem a percepção de que a sustentabilidade engloba somente as dimensões econômica e ambiental, e a dimensão social está relacionada à responsabilidade social corporativa. Exemplo disso são as bebidas alcoólicas, como citado na análise de resultados, em que o incentivo ao consumo sustentável desse produto era tratado como uma responsabilidade social da empresa. Os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa podem ser confundidos tanto na literatura quanto pelas empresas, mas a principal diferença entre esses conceitos é que a sustentabilidade trata todas as três dimensões- social, ambiental e econômica- como interconectadas (Montiel, 2008). E a responsabilidade social corporativa, segundo o autor, além de ter como foco apenas duas dimensões – a social e a ambiental- as trata como componentes independentes.

Portanto, na abordagem da sustentabilidade, uma empresa que produz bebidas alcoólicas tem como dever garantir o menor impacto possível tanto ambientalmente, no

momento da sua produção, consumo e descarte; quanto socialmente, por meio de incentivos para o consumo consciente dessa bebida. Outros exemplos dessa interconectividade das dimensões sustentáveis são a produção de carne e as redes sociais, como citado anteriormente na análise de resultados, e o que essas situações demonstram é a importância de que os gestores de marketing obtenham conhecimento sobre todos os aspectos relacionados à sustentabilidade, não somente a uma única dimensão. A Tabela 5 demonstra quais são as principais preocupações identificadas que um gestor de marketing precisa ter a depender do *core business* da empresa.

Tabela 5- Relação entre core business e sustentabilidade

<i>Core Business</i>	Preocupação Ambiental	Preocupação Social
Bebidas alcoólicas	Produção, consumo e pós-consumo	Garantir o consumo consciente
Produção de carne	Produção, consumo e pós-consumo	Criar alternativas que diminuam o consumo de carne (ex. carne vegetal)
Redes sociais	Otimização operacional	Garantir o consumo consciente

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Para a aquisição de conhecimento sobre sustentabilidade, os entrevistados dizem utilizar de diferentes fontes de informação para isso. As mais citadas pelos entrevistados foram redes sociais, notícias e documentários. Alguns dos entrevistados disseram que fizeram pós-graduação com o foco em sustentabilidade como uma maneira de se aprofundarem mais no assunto. Isso demonstra que, segundo Nag e Gioia (2012), a busca por conhecimento desses entrevistados que fizeram pós-graduação se caracteriza como proativa (*scanning proactiviness*), pois eles foram mais críticos em relação à utilização de fontes de informações e procuraram então fazer a triangulação com mais fontes.

Além das fontes anteriormente citadas, as próprias empresas em si podem ser consideradas como uma fonte de conhecimento sobre a sustentabilidade. Os meios de o funcionário de uma empresa adquirir esse conhecimento podem ser internos e externos à organização. Internamente, as fontes que esse funcionário poderá utilizar são os times de projetos nos quais ele faz parte e outros colegas de trabalho (Qasrawi et al., 2017). Externamente, essas fontes se referem aos consumidores, competidores e fornecedores (Mothe et al., 2017). Segundo Qasrawi et al. (2017), a fonte mais utilizada pelos funcionários são as internas e por isso é importante que as empresas criem um ambiente que incentive o contato

entre funcionários e conseqüentemente, a troca de conhecimentos entre eles. Algumas empresas, inclusive, exercem como uma responsabilidade social essa troca de conhecimento entre funcionários (Khodadadi e Feizi, 2015).

Entretanto, pelo que foi identificado na fala dos entrevistados, eles não percebem, ou então dizem existir, poucas iniciativas das empresas com esse objetivo de criar um ambiente propício para a troca de conhecimentos sobre sustentabilidade. Existe na literatura o conceito de organizações dinâmicas em que consistem em empresas que encorajam a troca de conhecimentos entre seus funcionários, disponibilizando para eles um sistema informativo adequado, e até mesmo uma infraestrutura para esses encontros (Jarrahi, 2018). Além disso, para que mais funcionários introduzam novas ideias ou soluções, algumas dessas organizações dinâmicas oferecem premiações financeiras e não financeiras a eles (Chatzoudes et al., 2015).

Quando perguntado aos entrevistados se dentro das empresas em que trabalham, ou que já trabalharam, existe essa troca de informações sobre sustentabilidade com outros gestores, eles disseram não existir. Uma das entrevistadas, Ingrid, que trabalha em uma empresa multinacional com diversas marcas, aponta que a falta de troca de informações com outros gestores de marketing da mesma empresa corresponde à uma perda de oportunidades, pois diversas ideias e práticas sustentáveis poderiam ser geradas.

Ainda em relação às organizações dinâmicas, outras ações que podem ser tomadas por elas são o fornecimento de treinamentos para seus funcionários (Abbas e Sağsan, 2019), pois isso possibilita que os funcionários consigam entender na prática como adotar a sustentabilidade em suas atividades. Entretanto, foi percebido pela fala dos entrevistados que treinamentos desse tipo não são realizados pelas empresas em que trabalham. Algumas delas oferecem palestras para seus funcionários, mas geralmente são temáticas que envolvem as metas corporativas, ou seja, são temas mais amplos em que os funcionários de marketing precisam aprender na prática a como adaptar para o seu contexto.

Outro ponto que foi observado na percepção dos entrevistados em relação ao incentivo dando pelas empresas à aquisição de conhecimento, alguns deles disseram existir diversos relatórios sobre sustentabilidade que são disponibilizados pelas empresas em que trabalham. Em seu estudo, Nag e Gioia (2012, p. 433) encontraram em seus resultados que existe para muitos funcionários a percepção de existirem muitas informações disponíveis externamente às organizações, mas “o problema era obter informações úteis, isto é, o *know-how* que suas

empresas de fundição poderiam realmente usar para resolver seus problemas”. Apesar dos autores relacionarem essa situação a fontes externas à organização, isso também pode ser aplicado a esses relatórios disponibilizados nas empresas em que os gestores de marketing entrevistados trabalham, pois muitas das informações apresentadas não necessariamente os entrevistados conseguirão utilizá-las em suas atividades.

Pela análise das entrevistas, ficou evidente que dentro das empresas, a principal fonte de conhecimento para os entrevistados consiste nos funcionários mais engajados no tema da sustentabilidade. Eles consideram que pelo fato de uma pessoa se interessar mais pelo assunto, ela procurará sempre atualizar sua rede de informações e, conseqüentemente, terá mais conhecimento. A entrevistada Laís, por exemplo, diz que ela mesma deveria ser uma fonte de conhecimento para outros gestores de marketing dentro da empresa, pelo fato dela se interessar pelo tema. Portanto, muitos dos entrevistados apontaram alguns funcionários, podendo ser da área de marketing ou não, com quem sempre procuram obter dicas e sugestões para aplicarem ideias sustentáveis em suas atividades. Essa troca é benéfica operacionalmente pois resulta na redução de erros (Marvilhas e Martins, 2019), mas é importante destacar que ela ocorre com maior frequência de maneira informal dentro das empresas, pois como apontado anteriormente, os entrevistados dizem não ter um sistema dentro das empresas que incentive a troca formal.

Em relação à aplicação do conhecimento, Nag e Gioia (2012) apontam duas maneiras em que isso pode ocorrer, por meio da adaptação do conhecimento (*knowledge adaptation*) ou o aumento do conhecimento (*knowledge augmentation*). Pela fala dos entrevistados, foi identificado que, para a maioria deles, essa aplicação acontece na resolução de problemas específicos, ou seja, ela consiste na adaptação do conhecimento. Grande parte desses problemas específicos, como relatados por eles, consistem na melhoria de embalagens dos produtos. Alguns dizem que precisaram adquirir conhecimento sobre sustentabilidade já tendo como foco a resolução de um problema, e a partir disso, outras situações que surgiram com as mesmas características exigiram do gestor a aplicação desse mesmo conhecimento. Ou seja, “a adaptação desse conhecimento resultou na criação de novos métodos para a resolução de problemas específicos” (Nag e Gioia, 2012, p. 436).

A falta de incentivo por parte das empresas para trocas de conhecimento entre os funcionários, como já citado, também é a razão para não ter sido identificado na fala dos entrevistados a aplicação por meio do aumento de conhecimento (*knowledge augmentation*). Esse tipo de aplicação do conhecimento consiste não na resolução de problemas específicos,

mas sim na sua utilização para gerar *insights*, entendimentos e princípios que no futuro poderão trazer mudanças (Nag e Gioia, 2012). Mas para os autores, o principal aspecto que possibilita esse tipo de aplicação é um ambiente organizacional que permita que seus funcionários critiquem conhecimentos e práticas atuais e proponham novas ideias. Além da falta desse incentivo dentro das empresas, as demais dificuldades encontradas nesta pesquisa, como financeiras e os consumidores, também restringem a adoção de novas ideias sustentáveis por parte dos entrevistados.

Breznik (2018) apontou que organizações que utilizam o conhecimento como base para as suas atividades, conseguem não somente terem mais inovações, como também conseguem explorar mais aspectos da sustentabilidade. Portanto, como observada a atual situação das empresas por meio da visão dos gestores, é importante que cada vez mais as empresas propiciem um ambiente adequado para a aquisição e aplicação de conhecimento de seus funcionários.

5.3 Desafios para a adoção da sustentabilidade

Por meio da análise das entrevistas com os gestores, foram identificadas algumas barreiras que, na percepção deles, dificultam o processo de adoção da sustentabilidade nas suas atividades de marketing. Essas barreiras foram descritas na análise de resultados e são: posicionamento da marca, questões financeiras, fornecedores, entendimento acerca da sustentabilidade e consumidores. A Tabela 6 a seguir demonstra essa lista de barreiras.

Tabela 6- Barreiras encontradas

Dificuldades encontradas pelos gestores
Consumidores
Financeira
Fornecedores
Entendimento
Posicionamento

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Dentre as 5 barreiras identificadas, o presente tópico terá como foco de discussão os consumidores. Foi feita essa escolha pois os gestores, ao falarem sobre a adoção da sustentabilidade em atividades de marketing, classificam os consumidores tanto como um facilitador quanto um dificultador. A partir desse fato, entende-se a importância de discutir a

respeito de um elemento cujos efeitos causados são opostos, além da tentativa de encontrar possíveis soluções que aproximem os resultados, que seria o aumento da demanda do consumidor por mais produtos e serviços sustentáveis.

Uma das entrevistadas, Ingrid, ao apontar o consumidor como uma barreira utilizou como justificativa a existência entre o seu “falar *versus* fazer”. Ou seja, ela argumenta que os consumidores dizem querer mais produtos e serviços sustentáveis, mas no momento da compra, por diversos outros motivos eles não a realizam. Na literatura, essa distância existente entre o “falar” e “fazer” é chamada de hiato entre atitude e comportamento (Jacobs et al., 2018). Como apontado anteriormente no tópico de motivações que levam os gestores de marketing a adotarem a sustentabilidade em suas atividades, os consumidores brasileiros exprimem o desejo de seguir pelo caminho sustentável e adotarem um estilo de vida mais saudável (Akatu, 2018). Entretanto, a existência dessa vontade dos consumidores não necessariamente resultará na adoção de padrões de compra mais sustentáveis e saudáveis (Moser, 2016; Reimers et al., 2016).

O ato de comprar um produto sustentável ou usufruir de um serviço com práticas sustentáveis consiste em um comportamento. O que antecede esse comportamento é a atitude (Fishbein e Ajzen, 1975). Comportamentos são moldados pelas atitudes, então se um consumidor compra um produto sustentável, ele anteriormente teve uma atitude positiva quanto às características sustentáveis desse produto (Homer e Kahle, 1998). Entretanto, ter somente uma atitude positiva não garantirá essa compra, pois segundo os autores, o comportamento também é delineado pelos valores individuais do consumidor. Algumas pesquisas, inclusive, apontam os valores individuais como um importante determinante para o comportamento sustentável (Dunlap et al., 1983; Urien e Kilbourne, 2011).

A partir da teoria, fica evidente a necessidade de os gestores de marketing identificarem os fatores que geram atitudes positivas nos consumidores como maneira de direcionar as estratégias de marketing. É importante também que eles conheçam os fatores que resultam em atitudes negativas em relação à produtos e serviços sustentáveis. Na pesquisa realizada pelo Instituto Akatu (2018), as principais barreiras que os consumidores apontam para não comprarem produtos sustentáveis são: (1) a necessidade de esforço, relacionado principalmente à percepção de preço alto e à falta de informação sobre o impacto ambiental e social gerado pelo produto; (2) desconfiança nas instituições, na própria sociedade e no desempenho dos produtos; (3) a necessidade de existir uma estrutura física de descarte adequada para esse produto e (4) privação de prazeres. Algumas dessas barreiras foram apontadas pelos gestores

entrevistados, ao dizerem que o consumidor percebe ou o preço mais alto em produtos sustentáveis ou uma pior qualidade.

Mas além da atitude, os gestores de marketing também precisam entender quais são os valores individuais dos consumidores que procuram por produtos e serviços sustentáveis, pois esse entendimento em estratégias adequadas para a atitude e os valores podem resultar no comportamento de compra. A pesquisa Akatu (2018) introduziu dois gatilhos que podem resultar na adoção de práticas sustentáveis pelo consumidor brasileiro: gatilhos emocionais, cujos benefícios esperados são para as outras pessoas da sociedade e o planeta; e os gatilhos concretos, em que os benefícios esperados são para si mesmo. O que os resultados apontaram é que os gatilhos emocionais possuem um pouco mais de influência, ou seja, os consumidores valorizam mais benefícios que impactam o mundo e a sociedade.

Existem na literatura alguns estudos que trazem mais um fator que pode impactar no comportamento sustentável dos consumidores, o conhecimento ambiental. Esse conhecimento pode ser dividido em duas categorias (Jaiswal e Singh, 2018): o conhecimento ambiental geral, que consiste em assuntos sobre o meio ambiente e sua biodiversidade (Fryxell e Lo, 2003); e o conhecimento concreto, o qual se relaciona com a capacidade de reconhecimento de símbolos e conceitos sustentáveis e a noção de ações que podem ser tomadas para evitar impactos negativos na natureza (Laroche et al., 2001). O foco da atual discussão é o conhecimento concreto, pois quanto mais alto o nível desse tipo de conhecimento nos consumidores, maiores são as chances de formação de uma atitude positiva em relação à sustentabilidade e também um comportamento de compra mais sustentável (Jaiswal e Singh, 2018).

Fica então evidente a importância de o consumidor ter conhecimento sobre a sustentabilidade, pois ele é considerado como um estimulante para que aspectos sociais e ambientais sejam considerados em tomadas de decisões (Shaw et al, 2005). Entretanto, foi identificado na pesquisa Akatu (2018) que 68% dos consumidores entrevistados dizem já ter ouvido falar em sustentabilidade, mas quando pedido para que a conceitualizem, 60% das pessoas ainda a associa somente com a dimensão ambiental. Além disso, 61% dos entrevistados afirmam não saberem o que é um produto sustentável. A mesma situação é relatada na literatura, cujos resultados de estudos apontam que os consumidores ainda apresentam dificuldades em identificarem se um produto é sustentável ou não (Bray et al., 2011).

A partir do que foi relatado pelos entrevistados e encontrado na literatura, surge a discussão do ovo e da galinha: como de fato surge a demanda do consumidor por produtos sustentáveis? O que vem primeiro, a demanda do consumidor ou ações de marketing que podem aumentar essa demanda? Os gestores apontaram que a adoção da sustentabilidade em suas atividades está ocorrendo por conta da demanda do consumidor, então é possível pensar que, por motivos não relacionados a marketing, as pessoas estão começando a se interessar pelo assunto e então demandando produtos e serviços sustentáveis. Por outro lado, foi apresentado que uma grande parcela da população brasileira ainda não possui o conhecimento suficiente sobre sustentabilidade para começar a demandar produtos e serviços dessa natureza. Então é possível dizer também que existe o papel de marketing de educar os consumidores sobre o que é sustentabilidade para que, somente depois, eles comecem a demandar produtos e serviços dessa natureza.

Apesar de não ficar claro o que de fato surgiu primeiro, o ovo ou a galinha, pode-se afirmar que existe a necessidade de ser feita constantemente a educação do consumidor a respeito da sustentabilidade, e a área de marketing tem grande importância para isso. Um exemplo disso é o aumento dos selos e certificações de sustentabilidade, “resultado da crescente demanda do consumidor por opções sustentáveis” (Kaphengst, Ma e Schlegel, 2009, p.99). Entretanto, segundo os autores, apesar desses selos e certificados terem o objetivo de informar o consumidor sobre as características do produto, a grande quantidade que existe atualmente pode gerar confusão nos consumidores. Somente em um índice, o *Ecolabel Index* (2020), foram identificados 456 selos de sustentabilidade, podendo existir uma quantidade maior ainda.

Para as empresas que procuram obter uma certificação de sustentabilidade e poderem utilizar alguns desses 456 selos, por exemplo, em seus produtos, somente será interessante para elas a utilização desses selos se os consumidores conseguirem entender de fato qual o seu significado (Hamza, Dalmarco e Veloso, 2018). Segundo os autores, esse entendimento somente ocorrerá se o consumidor tiver o conhecimento sobre as dimensões da sustentabilidade, porém, o que é percebido atualmente é que ainda existe uma falha no fornecimento de informações na troca entre produtores e consumidores (Van Amstel et al., 2008).

Esse exemplo dos selos demonstra a importância de existirem estratégias de comunicação voltadas para o fornecimento de informações sobre sustentabilidade, sendo a área de marketing a principal responsável por isso. O fato de já existir uma demanda por parte de alguns consumidores, não significa que novas informações não precisam ser passadas para eles.

O trabalho de educar o consumidor deve ser constante para que cada vez mais ele obtenha conhecimento sobre a sustentabilidade.

6. Considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo principal entender o processo de adoção da sustentabilidade em inovações em marketing a partir da perspectiva de atuação dos gestores de marketing. A escolha por analisar a perspectiva dos gestores ocorreu por conta da sua proximidade com o fenômeno estudado, considerado que são eles os principais responsáveis por implantarem essas inovações. Por meio das suas percepções, foi possível obter um panorama da atual situação enfrentada por gestores de marketing na adoção da sustentabilidade.

Como maneira de cumprir o objetivo da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 13 pessoas, sendo 11 delas atualmente gestores de marketing, e 2 já tendo atuado na área. O site LinkedIn foi utilizado para triangular alguns dados, como a quantidade de empresas em que os entrevistados trabalharam e o tempo de atuação. Utilizando como base esses dados, foi construída uma narrativa que possibilitou entender um pouco mais sobre a dinâmica de formação de inovações em marketing sustentáveis. Três objetivos específicos guiaram a análise dos dados e a construção da narrativa: (1) identificar os principais motivos que levam os gestores de marketing a adotarem práticas sustentáveis em suas atividades, (2) analisar o processo de aquisição e aplicação de conhecimento sobre sustentabilidade de gestores de marketing e, (3) descrever os principais desafios enfrentados pelos gestores de marketing na adoção da sustentabilidade em suas práticas de inovação.

No primeiro objetivo específico, foi encontrado que o principal motivo que os gestores atribuem para a adoção da sustentabilidade é a demanda do consumidor. Conforme dito por eles, e identificado na literatura, os consumidores cada vez mais estão mais conscientes em relação à sustentabilidade e estão modificando seu padrão de compra para produtos e serviços mais sustentáveis. Isso gera mudanças nas empresas e nas suas áreas funcionais, a exemplo da área de marketing, que anteriormente não considerava a sustentabilidade como um critério decisório. Essa adoção da sustentabilidade na área de marketing é refletida no posicionamento das marcas, as quais cada vez mais estão se tornando conhecidas por praticarem ações sustentáveis. Algumas marcas, inclusive, já nascem contendo como principal característica serem sustentáveis.

O segundo objetivo específico procurou, por meio de análise, mostrar como ocorre o processo de aquisição e aplicação de conhecimento desses gestores a respeito da sustentabilidade. Os resultados mostraram que atualmente os gestores de marketing

entrevistados recorrem em sua grande maioria a fontes externas às organizações para obterem informações sobre a sustentabilidade, como redes sociais, notícias e alguns cursos de aprofundamento no assunto. Apesar desses gestores receberem uma demanda interna das empresas para que eles tragam novas ideias sustentáveis, eles dizem em sua grande maioria não receber incentivos por parte das empresas para que a obtenção de conhecimento ocorra. Foi dito “em sua grande maioria” pois alguns dos entrevistados dizem existirem palestras e relatórios sobre sustentabilidade disponibilizados pelas empresas em que trabalham, mas que da mesma maneira ainda não são tão efetivos para aquisição de conhecimento sobre sustentabilidade. O grande problema ocorrido dentro dessas empresas é a falta de um sistema que permita a troca de informações entre seus funcionários, prática essa que possibilitaria que mais conhecimentos fossem criados e compartilhados, resultando em mais inovações sustentáveis. A não existência desse sistema também dificulta a aplicação do conhecimento dos seus funcionários, pois restringe a discussão sobre novas práticas que poderiam ser adotadas.

Como último objetivo específico, foram identificadas algumas barreiras enfrentadas pelos gestores de marketing na adoção da sustentabilidade em suas práticas de inovação: posicionamento, financeiras, fornecedores, entendimento sobre sustentabilidade e consumidores. A barreira de posicionamento ocorre por dois motivos: existe uma limitação na frequência de discussões sobre a sustentabilidade dentro de marcas que não nasceram na plataforma sustentável e, o medo dos gestores de posicionarem marcas como mais sustentáveis e sofrerem cobranças dos consumidores por conta de aspectos dos produtos que ainda não conseguiram solucionar. A barreira financeira foi apontada como uma das principais limitadoras na adoção de práticas mais sustentáveis, até mesmo pelos gestores que trabalham com marcas nascidas na plataforma sustentável. Os fornecedores se caracterizam como uma barreira na visão dos entrevistados pois, dentre algumas soluções que seriam mais sustentáveis propostas por eles, muitas vezes não existem fornecedores acessíveis que forneçam o material para isso, ou então cobram preços maiores.

O entendimento sobre a sustentabilidade pode ser tornar uma barreira quando existem variações sobre a aplicação da sustentabilidade em diferentes indústria e setores. É importante que os gestores entendam quais são as principais atividades da empresa e então adequarem a práticas sustentáveis para esse contexto. Por fim, a última barreira identificada foi o consumidor. O fato de ainda existirem consumidores que não têm conhecimento sobre a sustentabilidade, resulta em percepções negativas em relação ao preço e qualidade de produtos

e serviços sustentáveis. Na situação em que os consumidores são considerados tanto como uma motivação quanto uma barreira para a adoção de práticas sustentáveis, fica evidente a importância da educação do consumidor via ações de marketing como maneira de conscientizá-los e, conseqüentemente, possibilitar o aumento da demanda por mais produtos e serviços com essas características. Diferentemente do que era discutido anteriormente na literatura, a área de marketing tem a possibilidade de influenciar padrões de consumo mais sustentáveis.

A partir do que foi encontrado na pesquisa, é possível dizer que a tendência é que cada vez mais a sustentabilidade seja inserida nas atividades de marketing e que mais inovações sustentáveis sejam disponibilizadas no mercado. Não somente está ocorrendo uma abertura por parte dos consumidores e das empresas, como também questões pessoais e geracionais estão tornando os gestores de marketing mais conscientes e engajados com a sustentabilidade. Mas para que esse caminho da sustentabilidade seja trilhado, o conhecimento é a base de tudo. É importante que os gestores de marketing adquiram mais conhecimento sobre sustentabilidade, e para isso as empresas precisam começar a incentivar essa aquisição por meio da criação de um sistema que possibilite a criação e troca de informações entre seus funcionários. Também é essencial que o consumidor tenha mais conhecimento sobre o assunto e por isso a área de marketing precisa criar estratégias para educá-lo.

Considerando o que foi apresentado, a presente pesquisa trouxe contribuições tanto para a literatura de marketing quanto para a de inovações sustentáveis. Apesar de já existirem em ambas literaturas alguns estudos que apresentam tipos de inovações em marketing sustentáveis, a dinâmica de formação dessas inovações ainda não havia sido explorada. Por meio do entendimento de quais são as motivações, barreiras e o processo de aquisição e aplicação de conhecimento foi possível entender um pouco mais sobre como essas inovações sustentáveis ocorridas dentro da área de marketing ocorrem. Além disso, as diferentes percepções apresentadas dos gestores sobre o que é a sustentabilidade, e como essas percepções podem se modificar dependendo da indústria e setor, mostram empiricamente como a sustentabilidade é tratada nas empresas. Essas informações abrem espaço para discussões na literatura sobre como é possível padronizar o conceito de sustentabilidade, mas de uma maneira que englobe as diferentes atividades de empresas.

Mas além do campo teórico, a pesquisa também traz contribuições práticas para as empresas, pois ao mostrar como é a dinâmica de formação de inovações sustentáveis, as empresas conseguirão identificar em seu próprio processo de inovação sustentável aspectos

como as motivações, dificuldades e como estão atualmente as suas ações de incentivar a aquisição e aplicação de conhecimento dos seus funcionários. Os resultados então funcionarão como um direcionador para as empresas. Além disso, o fato de terem sido entrevistados gestores de marketing a partir das suas perspectivas, entendimentos e trajetórias, outros gestores também podem vir a se identificar com o que foi apresentado e procurarem aplicar em suas próprias atividades algumas das mudanças citadas.

6.1 Limitações e Sugestões de Estudos Futuros

Segundo Langley (1999), a escolha do método de análise de pesquisa pode impactar na acurácia e generalização da pesquisa. A acurácia consiste no quanto a análise irá se ater aos dados originais, então ter uma acurácia maior significa se ater com mais intensidade aos dados originais, enquanto que uma acurácia menor permite maior abstração dos dados. A acurácia é o posto da generalização, que consiste na “gama potencial de situações às quais a teoria pode ser aplicável” (Langley, 1999, p. 695). O método utilizado na presente pesquisa foi a narrativa, a qual possui uma acurácia alta e uma baixa generalização. Recomenda-se que estudos futuros façam uma combinação de estratégias de análise, a exemplo de narrativas com a quantificação, pois isso permitirá ter uma pesquisa balanceada com altos níveis de acurácia e de generalização, considerando que o método de quantificação possui baixa acurácia e alta generalização.

Como segunda limitação, apesar da presente pesquisa se tratar de um estudo de processos, a coleta de dados foi feita com somente uma rodada de entrevistas. Ou seja, não foi feita uma coleta de dados longitudinal. Como apontado por Langley (2013), a coleta de dados em diferentes momentos é necessária para estudos de processos, pois permite observar o desenrolar do processo ao longo do tempo. Por isso, estudos futuros poderiam analisar o fenômeno de inovações sustentáveis em marketing durante um período de tempo, assim seria possível aprofundar o entendimento de como essas inovações são formadas.

Por meio da coleta de dados foram identificadas algumas barreiras que os gestores de marketing enfrentam na adoção da sustentabilidade, como as barreiras financeira e os fornecedores. Sugere-se a análise da relação entre as demandas dos gestores de marketing para com os fornecedores como maneira de identificar e mitigar os principais impeditivos para a adoção de práticas sustentáveis. Por fim, na adoção da sustentabilidade em atividades de marketing, foi analisado o processo de aquisição e aplicação de conhecimento sobre sustentabilidade dos gestores de marketing. Estudos futuros poderiam analisar outros aspectos

relacionados à tomada de decisão desses gestores, por exemplo, como se forma o julgamento no momento da decisão.

7. Referências

- Abbas, J., Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of cleaner production*, 229, 611-620.
- Abernathy, W. J.; Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*, 14(1), 3-22
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205.
- Akatu. (2018). *Pesquisa Akatu 2018: Brasileiros Preferem O Caminho Da Sustentabilidade Ao Do Consumo*. Akatu. Available at: <<https://www.akatu.org.br/noticia/pesquisa-akatu-2018-brasileiros-preferem-o-caminho-da-sustentabilidade-ao-do-consumo/>> [Accessado 18 Novembro 2020].
- Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technology in Society*, 51(4), 133-141.
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of environmental management*, 86(1), 88-103.
- Attia, A., Salama, I. (2018). Knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry. *Business Process Management Journal*.
- Ballot, G., Fakhfakh, F., Galia, F., Salter, A. (2015). The fateful triangle: complementarities in performance between product, process and organisational innovation in France and the UK. *Research Policy*, Vol. 44, No. 1, pp.217–232
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. (LDA, Ed.) (Edições 70). Lisboa, Portugal.
- Bauer, M. W., Gaskell, G. (Eds.). (2000). *Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research*. Sage.
- Beall, T., Wayman, J., D'Agostino, H., Liang, A., Perellis, C. (2012). Social marketing at a critical turning point. *Journal of Social Marketing*, 2(2), 103.
- Beise, M., Rennings, K. (2005). Lead markets and regulation: a framework for analyzing the international diffusion of environmental innovations. *Ecological economics*, 52(1), 5-17.
- Belz, F. M., Peattie, K. (2009). *Sustainability marketing: A global perspective*. Chichester: Wiley
- Belz, F.-M., Peattie, K. (2010). Sustainability marketing: An innovative conception of marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), 8–15

- Bogdan, R., Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto editora.
- Bolisani, E., Bratianu, C. (2018). The elusive definition of knowledge. In *Emergent knowledge strategies* (pp. 1-22). Springer, Cham.
- Boons, F., Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner production*, 45, 9-19
- Bray, J., Johns, N., Kilburn, D. (2011). An exploratory study into the factors impeding ethical consumption. *Journal of business ethics*, 98(4), 597-608.
- Breznik, K. (2018). Knowledge management—from its inception to the innovation linkage. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 141-148.
- Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization science*, 13(4), 442-455.
- Charter, M., Peattie, K., Ottman, J., Polonsky, M. J. (2002). Marketing and sustainability. Published whitepaper, Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society.
- Chatzoudes, D., Chatzoglou, P., Vraimaki, E. (2015). The central role of knowledge management in business operations. *Business Process Management Journal*.
- Chen, C., Chaudhary, A., & Mathys, A. (2019). Dietary change scenarios and implications for environmental, nutrition, human health and economic dimensions of food
- Chen, Y. (2006). Marketing innovation. *Journal of Economics & Management Strategy*, 15(1), 101-123.
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555
- Chiou T.-Y, Chan HK, Lettice F, Chung SH. (2011) The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transportation Research Part 47*: 822-836.
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (8ª ed.). São Paulo: Cortez
- Cook, S. D., Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization science*, 10(4), 381-400.
- Cordano, M., Ellis, K. M., Scherer, R. F. (2003). Natural capitalists: Increasing business students' environmental sensitivity. *Journal of Management Education*, 27(2), 144-157.
- Correa, C. M., Junior, S. S. B., da Silva, D. (2017). The social control exerted by advertising: A study on the perception of greenwashing in green products at retail. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 1-9.

- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- de Bakker, E., & Dagevos, H. (2012). Reducing meat consumption in today's consumer society: questioning the citizen-consumer gap. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 25(6), 877-894. sustainability. *Nutrients*, 11(4), 856.
- Dewar, R. D., Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375-394.
- Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, pp. 417–436
- Drucker, P.E. (1973), *Management*, Harper, New York, NY.
- Dunlap, R. E., Grieneeks, J. K., Rokeach, M. (1983). Human values and pro-environmental behavior.
- Dyllick, T., Rost, Z. (2017). Towards true product sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 162, 346–360
- Ecolabel Index (2020) *Ecolabel Index* [online] <http://www.ecolabelindex.com/> [Accessado 18 Novembro 2020].
- Elkan, S. (2018). *The Influence of Environmental Brand Activism on Millennial Environmental Consumer Behavior* (Doctoral dissertation, University of Colorado Boulder).
- Esty, D.C., Winston, A.S. (2006). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. New York: Reed Elsevier.
- Esty, D.C.; Winston, A.S. (2006), *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*, Yale University Press, NewHaven.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P; O' keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management science*, 30(6), 682-695
- Faber, N. R., Peters, K., Maruster, L., van Haren, R., & Jorna, R. (2010). Sense making of (social) sustainability: A behavioral and knowledge approach. *International Studies of Management & Organization*, 40(3), 8-22.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M., Hawkins, C. (2005). The nonspread of innovations: the mediating role of professionals. *Academy of management journal*, 48(1), 117-134.

- Fiore, M., Silvestri, R., Contò, F., Pellegrini, G. (2017). Understanding the relationship between green approach and marketing innovations tools in the wine sector. *Journal of Cleaner Production*, 142, 4085–4091.
- Firestone, J. M., McElroy, M. W. (2003). *Key issues in the new knowledge management*. Routledge.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1977). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research.
- Florida, R. (1996). Lean and green: the move to environmentally conscious manufacturing. *California Management Review*, 39, pp. 80–105
- Fryxell, G. E., Lo, C. W. (2003). The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: An empirical examination of managers in China. *Journal of business ethics*, 46(1), 45-69.
- Garcia, R.; Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development Management Association*, 19(2), 110-132
- García-Granero, E. M., Piedra-Muñoz, L., Galdeano-Gómez, E. (2020). Multidimensional assessment of eco-innovation implementation: Evidence from spanish agri-food sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4)
- Gephart, R. (1999) “Paradigms and research methods”. http://division.aomonline.org/rm/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. *Journal Of The American Medical Association* (Vol. 264). <https://doi.org/10.1590/S1517-125>
- Global Reporting Initiative (GRI). 2016. The GRI Standards: the global standards for sustainability reporting. Amsterdam, the Netherlands: Global Reporting Initiative
- Golden-Biddle, K., Locke, K. (2006). Composing qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
- Habib, M., Abbas, J., Noman, R. (2019). Are human capital, intellectual property rights, and research and development expenditures really important for total factor productivity? An empirical analysis. *International Journal of Social Economics*.
- Hamza, K. M., Dalmarco, D. D. A. S., Veloso, A. R. (2018). Knowledge and understanding of sustainability labels in Brazil. *International Journal of Sustainable Development*, 21(1-4), 131-149.
- Hargrave, T. J., Van de Ven, A. H. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of management review*, 31(4), 864-888

- Hernández-Rubio, J., Pérez-Mesa, J. C., Piedra-Muñoz, L., Galdeano-Gómez, E. (2018). Determinants of food safety level in fruit and vegetable wholesalers' supply chain: Evidence from Spain and France. *International journal of environmental research and public health*, 15(10), 2246
- Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Miles, M. P., & Bonney, L. (2018). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 154-163.
- Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Miles, M. P., Bonney, L. (2018). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 154-163
- Hoffrén, J., Apajalahti, E. L. (2009). Emergent eco-efficiency paradigm in corporate environment management. *Sustainable Development*, 17(4), 233-243
- Homer, P. M., Kahle, L. R. (1988). A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. *Journal of Personality and social Psychology*, 54(4), 638.
- Huber, J., & Whelan, K. (1999). A marginal story as a place of possibility: Negotiating self on the professional knowledge landscape. *Teaching and Teacher Education*, 15(4), 381-396.
- Ilić, D., Ostojić, S., Damjanović, N. (2014), "The importance of marketing innovation in new economy", *Singidunum Journal of Applied Science*, Vol. 11 No. 1, pp. 34-42
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management journal*, 33(1), 7-41
- Iswantoa, A. H., Moridub, I., Inayatic, T., Hudzafidahd, K., Rapinie, T. (2020). Mobilising Financial Performance of the Indonesian Automotive Industry: The Role of Innovation Dimensions and Environmental Sustainability Orientation
- Jacobs, K., Petersen, L., Hörisch, J., Battenfeld, D. (2018). Green thinking but thoughtless buying? An empirical extension of the value-attitude-behaviour hierarchy in sustainable clothing. *Journal of Cleaner Production*, 203, 1155-1169.
- Jaiswal, D., Singh, B. (2018). Toward sustainable consumption: Investigating the determinants of green buying behaviour of Indian consumers. *Business Strategy & Development*, 1(1), 64-73.
- Jarrahi, M. H. (2018). Social Media, Social Capital, and Knowledge Sharing in Enterprise. *IT Professional*, 20(4), 37-45.
- Jennings, D., Wood, C. (1994). Wine: achieving competitive advantage through design. *International Journal of Wine Marketing*
- Johne, A., Davies, R. (2000). Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value. *International Journal of Bank Marketing*
- Johnson, T. L., Fletcher, S. R., Baker, W., Charles, R. L. (2019). How and why we need to capture tacit knowledge in manufacturing: Case studies of visual inspection. *Applied ergonomics*, 74, 1-9.

- Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., Hillier, D. (2008). Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(2), 123–130
- Kaphengst, T., Ma, M. S., Schlegel, S. (2009). At a tipping point? How the debate on biofuel standards sparks innovative ideas for the general future of standardisation and certification schemes. *Journal of Cleaner Production*, 17, S99-S101.
- Kemp, R., Smith, K., Becher, G. (2000). How should we study the relationship between environmental regulation and innovation? In *Innovation-oriented environmental regulation* (pp. 43-66). Physica, Heidelberg
- Kemper, J. A., Ballantine, P. W. (2019). What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management*, 35(3-4), 277-309
- Kemper, J. A., Ballantine, P. W., & Hall, C. M. (2020a). The role that marketing academics play in advancing sustainability education and research. *Journal of Cleaner Production*, 248, 119229.
- Kemper, J. A., Ballantine, P. W., & Hall, C. M. (2020b). Sustainability worldviews of marketing academics: A segmentation analysis and implications for professional development. *Journal of Cleaner Production*, 271, 122568.
- Khodadadi, M., & Feizi, M. (2015). The Impact of Knowledge Management on Social Responsibility at Social Security Organization in East Azarbaijan Province. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(2581), 1-5.
- Kim, D. H. (1998). The link between individual and organizational learning. *The strategic management of intellectual capital*, 41, 62.
- Kim, D. Y., Kumar, V.; Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management*, 30(4), 295-315
- Kirchoff, J. F., Koch, C., Satinover Nichols, B. (2011). Stakeholder perceptions of green marketing: The effect of demand and supply integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(7), 684–696
- Klewitz, J., Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of cleaner production*, 65, 57-75
- Kogut, B., Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kopnina, H. (2015). Sustainability in environmental education: new strategic thinking. *Environment, development and sustainability*, 17(5), 987-1002.
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132–135
- Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Marketing management* 12e. New Jersey.
- Kotler, P., Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, 33(1), 10-15.

- Kumar, V., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2013). Sustainability marketing strategy: An analysis of recent literature. *Global Business Review*, 14(4), 601-625
- Kwong, C. K., Jiang, H., Luo, X. G. (2016). AI-based methodology of integrating affective design, engineering, and marketing for defining design specifications of new products. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 47, 49-60
- Lamming, R., Faruk, A., Cousins, P. (1999). Environmental soundness: a pragmatic alternative to expectations of sustainable development in business strategy. *Business Strategy & the Environment*, 8, pp. 177–188
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A., Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In *Building methodological bridges*. Emerald Group Publishing Limited.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of management journal*, 56(1), 1-13
- Laroche, M., Bergeron, J., Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of consumer marketing*.
- Leach, M., Rockström, J., Raskin, P., Scoones, I., Stirling, A. C., Smith, A., Thompson, J., Millstone, E., Ely, A., Arond, E., Folke, C., Olsson, P. (2012). Transforming innovation for sustainability. *Ecology and Society*, 17(2).
- Lee, C. S., Wong, K. Y. (2015). Development and validation of knowledge management performance measurement constructs for small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*.
- Lerman, M. P., Mmbaga, N., Smith, A. (2020). Tracing Ideas From Langley (1999): Exemplars, Adaptations, Considerations, and Overlooked. *Organizational Research Methods*, 1094428120915510
- Lim, M. K., Tseng, M. L., Tan, K. H., & Bui, T. D. (2017). Knowledge management in sustainable supply chain management: Improving performance through an interpretive structural modelling approach. *Journal of cleaner production*, 162, 806-816.
- Lim, W. M. (2016). A blueprint for sustainability marketing: Defining its conceptual boundaries for progress. *Marketing Theory*, 16(2), 232–249
- Lipsey, R.G. (1999), “Sources of continued long-run economic dynamism in the twenty-first century”, OECD Observer, The Future of the Global Economy: Towards a Long Boom?, OECD, Paris.
- Long, T. B., Looijen, A., Blok, V. (2018). Critical success factors for the transition to business models for sustainability in the food and beverage industry in the Netherlands. *Journal of cleaner production*, 175, 82-95

- Lučić, A., Dabić, M., Finley, J. (2019). Marketing innovation and up-and-coming product and process innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 37(3), 434-448.
- Magretta J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review* 80(5): 86–92
- Maignan, I., Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3-19.
- Maravilhas, S., Martins, J. (2019). Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research*, 94, 353-359.
- Marcon, A., de Medeiros, J. F., & Ribeiro, J. L. D. (2017). Innovation and environmentally sustainable economy: Identifying the best practices developed by multinationals in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 160, 83–97
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., Doustar, M. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12-26.
- Mattar, F. N. (1994). Pesquisa de Marketing: Metodologia. *Execução, Planejamento e Análise—Editora Atlas*, 350
- McDonagh, P., Kilbourne, W. E., & Prothero, A. (2014). Re-affirming the Prevailing Order?. In *Humanistic Marketing* (pp. 29-38). Palgrave Macmillan, London.
- Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2016). The effects of the crisis on marketing innovation: an application for Spain. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Medrano, N., Cornejo-Cañamares, M., Olarte-Pascual, C. (2020). The impact of marketing innovation on companies' environmental orientation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(1), 1–12
- Medrano, N., Olarte-Pascual, M.C. (2012), “Marketing innovation as an opportunity in a situation of uncertainty: the Spanish case”, *Studies in Fuzziness and Soft Computing*, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 327-341
- Mees-Buss, J., Welch, C. (2019). Managerial Ideologies Dividing the Corporate Elite: A process study of the rise and fall of a counter-ideology. *Organization Studies*, 40(4), 563-592.
- Mees-Buss, J., Welch, C. (2019). Managerial Ideologies Dividing the Corporate Elite: A process study of the rise and fall of a counter-ideology. *Organization Studies*, 40(4), 563-592.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of “direct” research. *Administrative science quarterly*, 24(4), 582-589.
- Mohr, L. B. (1982). *Explaining organizational behavior*. Jossey-Bass.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.

- Moser, A. K. (2016). Consumers' purchasing decisions regarding environmentally friendly products: An empirical analysis of German consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 389-397.
- Mostafa, M. M. (2006). Antecedents of Egyptian consumers' green purchase intentions: A hierarchical multivariate regression model. *Journal of International Consumer Marketing*, 19 (2), 97-126
- Mothe, C., Nguyen-Thi, U. T., & Triguero, Á. (2017). Innovative products and services with environmental benefits: design of search strategies for external knowledge and absorptive capacity. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(11), 1934-1954.
- Mothe, C., Nguyen-Thi, U.T., Triguero, Á. (2017). Innovative products and services with environmental benefits: design of search strategies for external knowledge and absorptive capacity. *J. Environ. Plan. Manag.* 1e21, 0568
- Mousavi, S., Bossink, B., van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 203, 224-239
- Moustaghfir, K., Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives. *Journal of knowledge management*.
- Nag, R., Gioia, D. A. (2012). From common to uncommon knowledge: Foundations of firm-specific use of knowledge as a resource. *Academy of Management Journal*, 55(2), 421-457.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard business review*, 87(9), 56-64.
- Nielsen. (2019). *Brasileiros Estão Cada Vez Mais Sustentáveis E Conscientes*. Nielsen. Available at: <<https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/brasileiros-estao-cada-vez-mais-sustentaveis-e-conscientes/>> [Accessed 18 November 2020].
- Noci, G., Verganti, R. (1999). Managing 'green' product innovation in small firms. *R&D Management*, 29(1), 3-15
- Nonaka, I. (1991), "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*, Vol. 69 6
- Noor Aslinda, A. S., Norhayati, Z., Jusoh, A., Arif, M. S. M., Bahari, A. Z., Zaidin, N., Saman, M. Z. M. (2014). The development of green innovation measurement based on inter rater agreement approach: A preliminary study. *Advanced Materials Research*, 903, 347-352
- Oecd, E. (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. *Paris 2005, Sp*, 46
- ONU Brasil (2015) 17 Objetivos Para Transformar Nosso Mundo. [online] Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/>> Acesso em 29 de junho de 2020
- Onwumere, J., Ozioma-Eleodinmuo, P. (2015), "Enhancing innovativeness among small and medium scale (SMEs) leather enterprises to boost performance in Abia State, Nigeria", *International Journal of Community and Cooperative Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 1-4

- Ooi, K. B. (2014). TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis. *Expert Systems with Applications*, 41(11), 5167-5179.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1
- Pantelic, D., Sakal, M., & Zehetner, A. (2016). Marketing and sustainability from the perspective of future decision makers. *South African Journal of Business Management*, 47(1), 37-47
- Paramanathan, S., Farrukh, C., Phaal, R., & Probert, D. (2004). Implementing industrial sustainability: the research issues in technology management. *R&D Management*, 34(5), 527-537.
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage
- Peattie, K. (2001). Towards sustainability: The third age of green marketing. *The Marketing Review*, 2 (2), 129–146
- Peattie, K.; Charter, M. (2003), “Green marketing”, *The Marketing Book*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 726-755
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal*, 13(S2), 5-16
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713
- Polonsky, M. J. (2011). Transformative green marketing: Impediments and opportunities. *Journal of Business Research*, 64(12), 1311–1319
- Qasrawi, B. T., Almahamid, S. M., Qasrawi, S. T. (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance An empirical investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 1034-1055.
- Qasrawi, B. T., Almahamid, S. M., Qasrawi, S. T. (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance An empirical investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 1034-1055.
- Quaye, D., Mensah, I. (2019). Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. *Management Decision*
- Quinn, J.B., Anderson, P. and Finkelstein, S. (1996), “Managing professional intellect: making the most of the best”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, March-April, pp. 71-80
- Reid, A., Miedzinski, M. (2008). Eco-innovation: Final report for sectoral watch. *Europe: Technopolis Group*
- Reimers, V., Magnuson, B., & Chao, F. (2016). The academic conceptualisation of ethical clothing. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.

- Rennings, K. (2000). Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics* 32, 319–332
- Richardson, R. J., de Sousa Peres, J. A. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas
- Richardson, R.J. (2010). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas
- Roome, N. (1994). Business strategy, R&D management and environmental imperatives. *R&D Management*, 24(1), 065-082.
- Roome, N., Wijen, F. (2006). Stakeholder power and organizational learning in corporate environmental management. *Organization studies*, 27(2), 235-263.
- Sarkar, C., Kotler, P. (2018). “The Case For Brand Activism” – A Discussion With Philip Kotler And Christian Sarkar. [online] The Marketing Journal. Available at: <<https://www.marketingjournal.org/the-case-for-brand-activism-a-discussion-with-philip-kotler-and-christian-sarkar/>> [Accessed 18 November 2020].
- Schiederig, T., Tietze, F., Herstatt, C. (2012). Green innovation in technology and innovation management – an exploratory literature review. *R&D Management*, 42, pp. 180–192
- Segarra, O. M., Peiro, S. A., Alborgs, G. J., Miret, P. P. (2011). Impact of innovative practices in environmentally focused firms: moderating factors. *International Journal of Environmental Research*, Vol.5, pp. 425-434
- Segarra, O. M., Peiro, S. A., Albors, G. J., Miret, P. P. (2011). Impact of innovative practices in environmentally focused firms: moderating factors.
- Shaw, D., Grehan, E., Shiu, E., Hassan, L., Thomson, J. (2005). An exploration of values in ethical consumer decision making. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 4(3), 185-200.
- Shetty, A. S., Venkataramaiah, N. B., & Anand, K. (2019). Brand activism and millennials: an empirical investigation into the perception of millennials towards brand activism. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 163.
- Silva, A. H., Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 16(1).
- Sociedade Vegetariana Brasileira. (2018). *Pesquisa Do IBOPE Aponta Crescimento Histórico No Número De Vegetarianos No Brasil*. Sociedade Vegetariana Brasileira. Available at: <<https://www.svb.org.br/2469-pesquisa-do-ibope-aponta-crescimento-historico-no-numero-de-vegetarianos-no-brasil>> [Accessed 18 November 2020].
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., ... & Folke, C. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223).
- Stubbs, W., Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & environment*, 21(2), 103-127.

- Tariyan, A. (2016). The impact of green innovation types on organization performance in the construction industry
- Teece, D.J. (1998), “Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets”, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 55-79.
- Tello, S. F., & Yoon, E. (2008). Examining drivers of sustainable innovation. *International Journal of Business Strategy*, 8(3), 164-169.
- Urien, B., Kilbourne, W. (2011). Generativity and self-enhancement values in eco-friendly behavioral intentions and environmentally responsible consumption behavior. *Psychology & marketing*, 28(1), 69-90.
- Van Amstel, M., Driessen, P., Glasbergen, P. (2008). Eco-labeling and information asymmetry: a comparison of five eco-labels in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 16(3), 263-276.
- Van de Ven, A. H., Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization science*, 1(3), 213-219
- Waddock, S. (2008). Corporate Philanthropy. In R. W. Kolb (Ed.), *Encyclopedia of Business Ethics and Society* (pp. 487-492): SAGE Publications, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Wang, J. M., Chen, H. X., Yuan, Y. (2010). Mediating Role of green innovation strategy of firm enterprises in Jiangsu. *China Population. Resources and Environment*, 20(6), 111–117
- Wang, S. (2015), What Motivates Marketing Innovation and Whether Marketing Innovation Varies across Industry Sectors, University of Ottawa
- Weingaertner, C., Moberg, Å. (2014). Exploring social sustainability: Learning from perspectives on urban development and companies and products. *Sustainable Development*, 22(2), 122-133.
- Yang, J. (2008). Managing knowledge for quality assurance: an empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora
- Yin, R. K. 1994. Case study research. Newbury Park, CA: Sage
- Yusr, M. M., Mokhtar, S. S. M., Othman, A. R., Sulaiman, Y. (2017). Does interaction between TQM practices and knowledge management processes enhance the innovation performance?. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Zhu, J. J., Li, S. Y., Andrews, M. (2017). Ideator expertise and cocreator inputs in crowdsourcing-based new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 34(5), 598-616.
- Zorio-Grima, A. (2020). Driving factors for having visibility of sustainability contents in university degree titles. *Journal of Cleaner Production*, 242, 114746.

Apêndices

Apêndice A- Termo de Consentimento

Você está sendo convidado para participar de uma entrevista que irá subsidiar o desenvolvimento da dissertação da aluna **Gabriela Nobre Dias, orientada pela Profa. Dra. Kavita Miadaira Hamza, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP.**

Desde já, agradecemos o apoio e a disponibilidade em participar desta pesquisa. Muito obrigada!

O objetivo da pesquisa é entender como a aquisição e aplicação de conhecimento sobre sustentabilidade por parte dos gestores de marketing pode resultar em inovações em marketing sustentáveis.

As informações que serão fornecidas são confidenciais e quando divulgados os resultados do trabalho serão de forma global e anônimos. **A sua privacidade e a da empresa serão mantidas, somente informações a respeito do seu cargo serão utilizadas.**

A qualquer momento o participante poderá ter acesso a informações referentes à pesquisa pelo contato abaixo indicado, assim como esclarecimentos de quaisquer dúvidas por este mesmo contato.

O respondente poderá entrar em contato com o pesquisador a qualquer momento através do e-mail disponibilizado abaixo:

gabriela.nobre@usp.br

Tendo em vista o que foi apresentado, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa.

Local e Data

Nome e Assinatura do Participante da Pesquisa

Nome e Assinatura do Pesquisado

Apêndice B- Roteiro de entrevista

Roteiro de Entrevista

Olá!

Meu nome é Gabriela e sou aluna de mestrado da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

Meu trabalho consiste em entender um pouco mais sobre a dinâmica de inovação em marketing sustentável na percepção dos gestores de marketing e, para isso, vim com o objetivo de entender como o processo de aquisição e aplicação de conhecimentos acerca da sustentabilidade reflete nessas inovações. Portanto, é importante que as respostas sejam com base na sua opinião e experiência. Além disso, as respostas podem estar relacionadas à sua empresa atual ou então empresas nas quais atuou ao longo da sua trajetória.

Antes de começarmos, gostaria de pedir a sua autorização para que eu possa gravar a entrevista a fim de transcrevê-la posteriormente na íntegra. A entrevista transcrita será enviada para você, assegurando sua validade. Se for possível, gostaria também de ter a sua autorização para publicar nome e cargo com o intuito de conceder maior credibilidade ao estudo.

(entrega do termo de consentimento)

Trajetória profissional:

1. Qual o seu cargo atual? E quais são suas principais atividades?
2. Você pode me contar sobre a sua trajetória profissional? Como chegou na área de marketing?
3. E a sua trajetória equivale a quanto tempo já?
4. Em que momento da sua trajetória houve o primeiro contato com a sustentabilidade?

Sustentabilidade:

Agora aprofundando um pouco mais o assunto da sustentabilidade

5. E o que você entende por sustentabilidade? O que foi passado ao longo da sua carreira quanto ao que é sustentabilidade?

6. Como a sustentabilidade afeta as suas atividades? Qual o grau de participação de aspectos relacionados a sustentabilidade na tomada de decisões em marketing?
7. Tendo como base a sua trajetória, você percebe uma diferença no grau de participação da sustentabilidade nas decisões de marketing?

Aquisição e aplicação de conhecimento:

Considerando então o que você sabe a respeito da sustentabilidade, vamos falar sobre a aquisição desse conhecimento e a aplicação.

8. O que levou você a procurar conhecer mais sobre sustentabilidade? Foi uma motivação pessoal ou uma demanda profissional? Em que momento da sua formação ou da sua carreira começou essa busca?
9. De que maneira você adquire informações sobre sustentabilidade? Quais as principais fontes dessas informações?
10. Como as empresas em que você trabalhou atuaram nesse processo? Houve o incentivo por parte delas para a aquisição de conhecimento? Foram feitos treinamentos? Ou até mesmo dado suporte na participação de eventos e congressos sobre sustentabilidade?
11. E você sente que a empresa oferece espaço e incentivo para o desenvolvimento de produtos ou serviços mais sustentáveis? Ou existe algum tipo de resistência por parte dela?
12. Em relação aos seus pares, existe uma troca de informações com outros gestores de marketing, no tocante a questões de sustentabilidade? Experiências e sugestões são trocadas? Existe um espaço para isso? Se sim, me dê um exemplo de quando isso aconteceu.
13. Colegas de projetos também são considerados uma fonte de conhecimento sobre sustentabilidade? Você pode me relatar um exemplo em que determinado conhecimento veio deles?
14. Você acredita que seus subordinados se sentem confortáveis para trazerem suas opiniões nesta temática?
15. E em relação a profissionais de outras áreas? Existe essa troca de informações sobre sustentabilidade? Se sim, me dê um exemplo de quando isso aconteceu.
16. Com quais outras áreas existe maior interação na temática da sustentabilidade?
17. O background que você possui também é uma fonte de conhecimento para você? Se sim, me dê um exemplo de uma situação em que isso ocorreu.

Aplicação do conhecimento- Inovação:

Bom, falamos mais sobre a aquisição de conhecimento sobre sustentabilidade e agora eu quero aprofundar mais a aplicação desse conhecimento.

18. Você pode citar exemplos de como conseguiu aplicar o conhecimento que adquiriu sobre sustentabilidade nas suas atividades?
19. Em quais das suas atividades de marketing há maior aplicação dos conhecimentos relacionados a sustentabilidade?
20. Você poderia me citar um caso / exemplo emblemático, ou talvez o mais recente que se recorde, em que você desenvolveu, ou ajudou no desenvolvimento, de inovações sustentáveis na empresa em que trabalha?
21. Você acredita que suas atividades atuais na área de marketing resultem em inovações mais sustentáveis? Se sim, poderia me dar um exemplo de uma inovação que tenha sido mais sustentável, resultante de sua atuação na empresa?
22. E como foi o processo de desenvolvimento dessa inovação? E qual foi o motivo que ocasionou o seu desenvolvimento?
23. Você encontrou alguma dificuldade na implementação desse projeto de inovação? Cite um exemplo em que você encontrou dificuldade em implementar esses projetos de inovação. Pode ser um acontecimento recente ou então algum que tenha marcado a sua memória.
24. Você diria que, atualmente, o mercado aceita melhor as inovações sustentáveis, do que no passado? Se sim, pode me dar um exemplo de algum projeto ou ideia que era mais difícil de ser implementado no passado, e que atualmente é mais aceito pelas empresas ou pelo mercado? E o que levou a essa mudança?
25. Você diria que as empresas estão mais propensas a aceitar a implantação de inovações sustentáveis? Se sim, quais incentivos ou espaços há na empresa para que isso se concretize?
26. Por fim, existe mais algum ponto que você considere relevante na área de marketing a respeito da sustentabilidade?

Apêndice C- Trajetória dos entrevistados

- **Amanda**

A entrevistada Amanda tem graduação em dois cursos, Publicidade e Propaganda e Marketing, e pós-graduação em Administração. Ela diz que sempre se interessou pela área de marketing, principalmente a atividade de *branding*. Ao longo da sua trajetória, trabalhou em agências de publicidade, órgãos do setor público e uma empresa de alimentos e bebidas, na qual se iniciou como estagiária e depois assumiu cargos de analista, supervisora, coordenadora e gerente. Como última atividade nessa empresa, Amanda foi responsável pela regionalização de uma das marcas dessa empresa. Depois disso, ela decidiu trabalhar na empresa A, empresa na qual ela atua atualmente, por conta do interesse no propósito da empresa. As suas atividades atualmente correspondem tanto ao desenvolvimento de novos produtos, tendo preocupações com a inovação e pesquisa de mercado, quanto ao posicionamento da marca.

- **Cecília**

Cecília é formada no curso de Relações Públicas, Publicidade e Comunicação Aplicada, e cuja trajetória profissional diz ter começado assim que iniciou o curso na faculdade. As empresas em que trabalhou são grandes empresas e de segmentos diferentes, tendo passo pelo setor químico, setor de eletroeletrônicos, indústria de serviços e o setor de tecnologia, sendo este último a sua atual atuação. Suas atividades na empresa B são divididas em três frentes: a primeira corresponde ao desenvolvimento de estratégias de marketing voltadas para o cliente; a segunda tem relação com gerar aceitação para os serviços da empresa, por meio da elaboração de estratégias de comunicação e; a terceira consiste em liderar ações de inclusão social e diversidade dentro da empresa.

- **Daniela**

A entrevistada Daniela tem formação em Administração e atuou em diferentes setores ao longo da sua trajetória. No início da sua carreira atuou principalmente na indústria de produtos, especificamente no setor de bens de consumo e depois em cosméticos. O setor de cosméticos corresponde ao maior tempo na sua trajetória profissional, aonde trabalhou com diversas atividades dentro da empresa, como o desenvolvimento de produtos e a elaboração de estratégias de relacionamento de marketing. Após isso, resolveu investir na sua carreira de

pesquisadora e docente, ao fazer o curso de mestrado em Marketing e a pós-graduação em Sustentabilidade. Atualmente ela é professora e consultora na empresa C, e suas atividades se destinam à elaboração e gestão do edital de um projeto socioambiental.

- **Ingrid**

A entrevistada Ingrid é formada em Administração e iniciou sua trajetória profissional durante a faculdade, ao trabalhar como estagiária em empresas de alimentos e bebidas e de varejo. Após o término da faculdade, realizou o curso de mestrado com foco em Marketing e o desenvolvimento de produtos sustentáveis, ao mesmo tempo em que entrou no programa de trainee na empresa D, aonde trabalha atualmente. Dentro da empresa, atuou nas áreas de vendas, projetos de inovações e operações de negócios. Atualmente suas atividades consistem no projeto de inovação de novos produtos, desde considerar a demanda do consumidor até o lançamento do produto no mercado.

- **Luana**

Luana é formada em Administração e teve como primeira experiência profissional o trabalho em uma empresa farmacêutica, mas que também produzia bens de consumo, e cujas funções foram desenvolver ações de comunicação e alterações em produtos. Depois disso, a segunda empresa em que trabalhou foi no setor de saúde e suas atividades consistiam em *branding*. Como terceira empresa, e também a atual (E), ela trabalha no setor de restaurantes, e tem como atividades o acompanhamento de todo o processo de desenvolvimento de produtos, desde o teste com o consumidor até a avaliação do portfólio de produtos comercializados.

- **Laís**

A entrevistada Laís é formada no curso de Comunicação Social e começou sua trajetória durante a faculdade. Atuou em suas empresas no setor de bebidas, na primeira como estagiária e na segunda como *trainee*. Na próxima empresa, pela primeira vez ela não trabalhou na área de marketing, mas em uma área intermediária chamada *Market Operations* e cujas funções eram a organização de eventos, convenção de vendas e campanhas de incentivo. Posteriormente voltou a trabalhar na área de marketing, dessa vez em uma empresa da indústria de serviços. Por fim, atualmente se encontra trabalhando na empresa D e tem suas atividades voltadas para a inovação de produtos.

- **Maria**

A entrevistada Maria tem como formação o curso de Administração e sua trajetória profissional é marcada pela indústria de produtos, especificamente nos setores de bens de consumo, alimentos e restaurantes. Dentre algumas das funções que desempenhou estão o desenvolvimento de produtos e ações de comunicação. Atualmente trabalha na empresa F, a qual está no setor de restaurantes, e sua função tem como foco inovações em produto. Nas suas principais atividades estão o gerenciamento de portfólio de produtos, lançamento de novos produtos e planejamento de campanhas.

- **Miguel**

O entrevistado Miguel é formado no curso de Publicidade e Propaganda e trabalhou em diferentes indústrias e setores ao longo da sua trajetória. Começou sua carreira como estagiário em uma empresa no setor de varejo, e ao longo dos anos sofreu uma evolução na carreira de estagiário para assistente, e posteriormente se tornou analista sênior. A segunda empresa em que trabalhou foi no setor de serviços financeiros e atuou como especialista de marketing. Após isso, se manteve na indústria de serviços, mas fez uma mudança de empresas e foi trabalhar no setor de saúde. Por fim, resolveu retornar para a empresa no setor de serviços financeiros na qual já tinha trabalhado, a empresa G, e atualmente suas atividades estão relacionadas às iniciativas de marketing voltadas para o consumidor, como a criação de mídia e relacionamento com a imprensa.

- **Marcos**

O entrevistado Marcos tem formação no curso de Administração e antes de iniciar sua trajetória na área de marketing, atuou em áreas como finanças e vendas. A primeira vez em que ele trabalhou na área de marketing foi em uma empresa no setor de alimentos e bebidas, inicialmente como estagiário na área e depois como analista júnior. Depois disso, ele começou a trabalhar como trainee na empresa D, a qual está no setor de bens de consumo, e atualmente se mantém neste cargo. Dentro da empresa teve a experiência inicial de trabalhar com vendas e atualmente suas atividades estão divididas de duas maneiras: venda de produtos para outras empresas (B2B), e desenvolvimento de ações de comunicação para uma das marcas pertencentes à empresa D.

- **Renata**

A entrevistada Renata é formada no curso de Comunicação Social, Publicidade e Propaganda. Na sua trajetória profissional trabalhou em diferentes indústria e setores, como de cosméticos, internet, publicidade, serviços para eventos e tecnologia da informação. Atualmente trabalha na empresa H, a qual se caracteriza pelo setor de internet. Sua função inicial na empresa estava relacionada ao gerenciamento de produtos, mas atualmente ela coordena essas ações.

- **Rafael**

O entrevistado Rafael tem como formação o curso de Administração e apresenta como principal aspecto da sua trajetória profissional o marketing digital. Sua trajetória não se iniciou na área de marketing, pois Rafael trabalhou como consultor imobiliário. Foi no segundo emprego que ele começou a atuar na área de marketing, mais especificamente o marketing digital. Atualmente ele trabalha na empresa I, cujo setor é o de *software*, e suas atividades consistem em implementar e adaptar as estratégias de marketing do país de origem da empresa, para o contexto brasileiro.

- **Talita**

A entrevistada Talita é formada em Comunicação Social e sua trajetória profissional se iniciou na área de marketing, mas sofreu posteriormente mudança para a área de sustentabilidade. Durante a faculdade atuou como estagiária de marketing em uma empresa no setor de cosméticos, e após isso trabalhou em mais duas empresas na área de marketing, sendo uma no setor de vinhos e destilados e outra no setor de produtos alimentícios. Após isso, Talita resolveu fazer uma mudança de carreira e começou a trabalhar na área de sustentabilidade em uma empresa do setor de alimentos e bebidas. Atualmente ela trabalha na empresa J, e suas atividades constituem a coordenação de *stakeholders* de maneira a alcançar o objetivo da empresa.

- **Vitor**

O entrevistado Vitor é formado no curso de Administração e atua na área de marketing desde o início de sua trajetória. Em relação às indústrias das empresas em que trabalhou, apenas uma foi de serviços, no setor de telecomunicações; e todas as outras foram de produtos, sendo

dos setores de bens de consumo e alimentos e bebidas. No momento atual ele trabalha na empresa K, e suas funções estão relacionadas à gestão de portfólio de produtos.