

O Processo de Adoção da Sustentabilidade em Inovações em Marketing na Perspectiva dos Gestores de Marketing

Autoria

Gabriela Nobre Dias - gabinobre0@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Kavita Miadaira Hamza - kavita@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Mestr Prof em Empreendedorismo - MPE/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

A área de marketing tem o potencial de influenciar tanto padrões de consumo quanto de produção. Entretanto, ao tratar de inovações em marketing sustentáveis, a literatura a seu respeito carece de estudos que analisem a sua dinâmica. Ademais, para entender essas inovações em marketing, é importante considerar que elas dependem que os seus principais responsáveis insiram práticas sustentáveis em suas atividades. Por isso, considerando a lacuna na literatura e a necessidade de pesquisas a nível individual, este estudo procurou entender como a sustentabilidade é adotada em práticas de inovação em marketing na perspectiva dos gestores de marketing. Na coleta de dados foram feitas entrevistas semiestruturadas em profundidade com os gestores e análise dos seus perfis no LinkedIn. As perspectivas coletadas forneceram insumo para a construção de uma narrativa acerca da adoção da sustentabilidade. Por fim, foi feita uma discussão considerando os principais resultados e propostas contribuições teóricas e gerenciais.

O Processo de Adoção da Sustentabilidade em Inovações em Marketing na Perspectiva dos Gestores de Marketing

Resumo: A área de marketing tem o potencial de influenciar tanto padrões de consumo quanto de produção. Entretanto, ao tratar de inovações em marketing sustentáveis, a literatura a seu respeito carece de estudos que analisem a sua dinâmica. Ademais, para entender essas inovações em marketing, é importante considerar que elas dependem que os seus principais responsáveis insiram práticas sustentáveis em suas atividades. Por isso, considerando a lacuna na literatura e a necessidade de pesquisas a nível individual, este estudo procurou entender como a sustentabilidade é adotada em práticas de inovação em marketing na perspectiva dos gestores de marketing. Na coleta de dados foram feitas entrevistas semiestruturadas em profundidade com os gestores e análise dos seus perfis no LinkedIn. As perspectivas coletadas forneceram insumo para a construção de uma narrativa acerca da adoção da sustentabilidade. Por fim, foi feita uma discussão considerando os principais resultados e propostas contribuições teóricas e gerenciais.

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

1. Introdução

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). 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). 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).

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). Mas 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 modelos de inovação sustentável presentes na literatura que abordam somente três das dimensões de inovação -produtos, processos e organizacionais- (Adams et al., 2016; Chiou et al., 2011; Wang, Chen e Yuan, 2010). Como maneira de modificar essa situação, estudos recentes procuraram apontar a relação entre inovações em marketing e sustentabilidade e como esse tipo de inovação é capaz de trazer uma abordagem sustentável para toda a empresa (Fiore et al, 2017; Medrano, Canãmares e Pascual, 2020).

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. Ao falar sobre inovações sustentáveis em marketing, é importante entender que a inserção da sustentabilidade 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). Tal ferramenta corresponde à participação de marketing na tomada de decisões da empresa e os responsáveis por esta mudança são aos gestores de marketing.

A reorientação para o nível individual 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). Como a ação de se tornar sustentável não se classifica como um objetivo absoluto, pois exige um processo constante de melhorias dentro das empresas, os conhecimentos e percepções individuais dos funcionários são essenciais nesse contexto (Faber et al., 2010).

Com base na necessidade de mais estudos que abordem a dinâmica das inovações em marketing sustentáveis, além da reorientação para o nível individual das inovações sustentáveis, esta pesquisa procurou entender o processo de adoção da sustentabilidade em inovações em marketing a partir da perspectiva dos gestores de marketing.

2. Referencial teórico

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 em 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 a relação desses estudantes com o assunto da sustentabilidade

Em seu estudo, Beall et al., (2012) tiveram como objetivo avaliar a perspectiva de profissionais de marketing em relação à atual situação do marketing social. Dentre os resultados encontrados, 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.

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 gestores 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. No caso desses estudos, os profissionais de marketing são mencionados somente como beneficiários das contribuições práticas geradas.

2.1.1 Inovações Sustentáveis

A definição de inovação orientada para a sustentabilidade (SOI) 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). Ou seja, somente três das quatro dimensões de inovação sustentável são tratados em SOI.

Como já citado, a sustentabilidade possibilita diversas práticas de inovação e isso se aplica também no contexto de marketing (Peattie, 2001). Ao tratar de inovações sustentáveis, as inovações em marketing, sendo uma das suas dimensões, são um importante elemento para o seu alcance (Noor Aslinda et al., 2014; Reid e Miedzinski, 2008). A 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).

Operacionalmente, inovações em marketing correspondem a implementações de novos métodos de marketing que ocasionam alterações significativas nas embalagens e design de produtos, praça, promoção e preço de produtos e serviços (OECD, 2005; Onwumere e Ozioma-Eleodinmuo, 2015).

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). Em relação à distribuição, uma prática que pode ser adotada é a produção local de produtos, o que reduz as emissões de gases causadas pelo transporte e gera empregos locais (Charter et al., 2002; Kotler, 2011). Já as inovações em promoção podem envolver a comunicação das empresas a respeito das suas iniciativas sustentáveis (Mostafa, 2006). Por fim, nas inovações em preço os custos ambientais e sociais passam a ser incorporados no custo total do produto (Peattie, 2001; Polonsky, 2011).

2.2 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). 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).

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).

No contexto da sustentabilidade, a gestão de conhecimento é o principal responsável pelo desenvolvimento e utilização da informação de 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 explorar novos caminhos em direção à sustentabilidade (Breznik, 2018). 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 deste estudo, a análise do conhecimento pode ser feita a partir de como são moldadas as decisões dos gestores de marketing em relação a inovações em marketing, considerando o conhecimento que eles possuem sobre sustentabilidade e como o aplicam.

Portanto, para a realização desta pesquisa, os três tópicos teóricos acima abordados foram utilizados como direcionadores. A partir da análise da percepção dos gestores e seu conhecimento sobre sustentabilidade, foi possível entender como a sustentabilidade é adotada em práticas de inovação em marketing.

3. Metodologia

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. Por meio da análise da percepção dos gestores de marketing em relação a inovações em marketing sustentáveis, buscou-se entender o processo de adoção da sustentabilidade por esses gestores em suas atividades.

A estratégia de pesquisa utilizada foi a narrativa, que consiste na construção de uma história a partir dos dados coletados. Para Langley (1999), a narrativa permite o entendimento do significado do processo para os indivíduos. Essa estratégia foi escolhida por possibilitar a compreensão dos principais aspectos que, na percepção dos gestores, envolvem a adoção da sustentabilidade nas suas atividades de marketing.

Para a coleta de dados foram utilizadas múltiplas fontes, ou seja, foi realizada a triangulação dos dados. A primeira fonte de dados advém da realização de 13 entrevistas em profundidade semiestruturadas com gestores de marketing. A escolha dos entrevistados ocorreu de maneira intencional (Creswell, 2014), e como critérios de escolha foi considerado se o entrevistado atua ou já atuou como gestor de marketing; se possui práticas de inovação nas suas atividades; que tenha um mínimo de experiência na área de marketing e que tenha tido, ao menos uma vez, contato com práticas sustentáveis em suas atividades. Para a realização da entrevista, o roteiro de perguntas envolveu quatro principais blocos temáticos: trajetória, contato com a sustentabilidade, aquisição de conhecimento e aplicação de conhecimento. O site LinkedIn foi utilizado como segunda fonte de dados, pois por meio da análise dos perfis dos entrevistados no site foi possível compreender mais profundamente as suas trajetórias. O panorama da trajetória dos entrevistados é apresentado na Tabela 1, em que os nomes dos entrevistados e das empresas são fictícios.

Para a análise, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. O tratamento dos dados e a sua análise, tendo o auxílio do software NVivo 12, permitiu a comparação entre as percepções dos gestores entrevistados, de maneira a encontrar semelhanças entre elas. Os códigos utilizados para análise foram com base nos quatro blocos temáticos anteriormente citados.

Por fim, para a apresentação dos dados foi utilizada a composição de narrativas, a qual consistiu no agrupamento das percepções dos gestores entrevistados. Esse agrupamento possibilita não somente apresentar os eventos do processo- mudanças de percepção ao longo da trajetória- “como também cada um dos grupos interpretou esses eventos” (Mees-Buss e Welch, 2019, p. 571).

Tabela 1- Trajetória dos entrevistados

Trajetória				Empresa Atual			
Entrevistados	Última Formação	Tempo de mercado	Tempo na área de marketing	Nº de empresas	Cargo	Empresa	Setor
Amanda	MBA em Administração	9 anos	9 anos	5	Gerente	A	Produtos-Biotecnologia
Cecília	Bacharel em Relações Públicas, Publicidade e Comunicação Aplicada	19 anos	17 anos	5	Gerente	B	Serviços-Tecnologia da informação e serviços
Daniela	Mestrado em Administração	20 anos	16 anos	8	Consultora e professora	C	Serviços-consultoria de gerenciamento

Ingrid	Mestrado em Administração	7 anos	4 anos	5	Coordenadora; Coordenadora; Trainee	D	Produtos- bens de consumo
Luana	MBA em Marketing,	5 anos	5 anos	4	Coordenadora	E	Produtos- restaurantes
Laís	Bacharel em Comunicação Social	10 anos	10 anos	5	Analista Sênior	D	Produtos- bens de consumo
Maria	Bacharel em Administração	4 anos	4 anos	3	Gerente Sênior	F	Produtos- restaurantes
Miguel	Bacharel em Publicidade e Propaganda	11 anos	11 anos	3	Coordenadora	G	Serviços- serviços financeiros
Marcos	Bacharel em Administração	6 anos	3 anos	5	Gerente Regional	D	Produtos- bens de consumo
Renata	Pós-graduação em Administração	9 anos	9 anos	8	Gerente	H	Serviços- internet
Rafael	Bacharel em Administração	8 anos	6 anos	5	Gerente Sênior	I	Serviços- software
Talita	Bacharel em Comunicação Social	16 anos	3 anos	6	Mulher	J	Serviços- organização de pesquisa e orientação
Vitor	MBA em Marketing	22 anos	22 anos	5	Homem	K	Produtos- alimentos e bebidas

Fonte: elaborado com dados da pesquisa

4. Análise dos resultados

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 neste tópico por meio de uma narrativa, a qual foi construída com as percepções dos entrevistados.

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 envolvidos,

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). E como apontado por eles, 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).

Mas apesar da participação dos funcionários de marketing nessas atividades, 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 foi observado por alguns dos entrevistados ao longo da sua trajetória.

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”. A partir dessa 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. Quando saímos dessa plataforma, a sustentabilidade é tratada com uma frequência menor, em ações voltadas para embalagem e comunicação, por exemplo. Pela percepção dos entrevistados, pôde ser percebido que para eles a importância dada ao tema sustentabilidade depende da plataforma em que a marca está.

O significado da sustentabilidade em Marketing

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?”.

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, ou seja, o entendimento sobre o significado da sustentabilidade é moldado pelos insumos utilizados nas empresas em que eles trabalham. 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. Essa percepção pode ser alterada também se ao longo das suas trajetórias os gestores trabalharam em diferentes setores.

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 consequências 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 colocar no mercado embalagens mais sustentáveis, como também devem promover a conscientização do consumidor na ingestão do seu produto. A mesma responsabilidade de consumo deve ocorrer com empresas de tecnologia, como apontado por um dos entrevistados, ao dizer que essas empresas precisam promover o consumo consciente das redes sociais pelos usuários. Outro *core business* citado pelos entrevistados é a indústria de alimentação com foco na produção de carne. Empresas desse setor precisam lidar com o impacto ambiental que a produção de carne causa e desenvolverem práticas de redução de consumo de carne.

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) de que “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.

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.

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.

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. Ou seja, como mencionado no início deste tópico, os consumidores também são classificados pelos entrevistados como uma barreira para a adoção da sustentabilidade em marketing.

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. A educação do consumidor, como apontado por Talita (empresa J), consiste no “movimento de mudança do *mindset*”, ou seja, da mentalidade do consumidor. Grande parte dos entrevistados enfatizaram a importância da educação do consumidor e se colocaram, por serem gestores de marketing, como responsáveis por essa ação.

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.

De acordo com alguns dos entrevistados, existe uma tendência de as gerações mais novas 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. Essa mudança geracional já é observada 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.

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 observar 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. Miguel (empresa G), um desses entrevistados, diz que o vegetarianismo afeta na sua escolha de empresas e que não faria sentido para ele trabalhar em uma indústria de produção de carne.

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”.

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) atualmente é consultora e professora de marketing e sustentabilidade, e a outra entrevistada, Talita (16 anos de experiência), trabalha em uma fundação cujo principal objetivo é acelerar a adoção da economia circular.

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.

Motivos para a adoção da sustentabilidade

Por meio de pesquisas realizadas no Brasil a respeito do comportamento de consumo da população, é possível observar essa crescente demanda que foi apontada 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. 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.

Segundo o Instituto Akatu (2018), o motivo que 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. 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.

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”. 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.

Os gestores de marketing precisam adotar novas estratégias em relação ao posicionamento das marcas por conta da crescente expectativa dos consumidores, principalmente os millenials. O fenômeno de ativismo das marcas surge por conta dessa demanda e “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” (Sarkar e Kotler, 2018). Os autores procuram enfatizar que o ativismo das marcas não consiste em uma campanha de marketing, e sim em uma estratégia empresarial.

O processo de aquisição e aplicação de conhecimento

Os autores 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. 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). 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.

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. Além disso, as próprias empresas em si podem ser consideradas como uma fonte de conhecimento sobre a sustentabilidade. Segundo Qasrawi et al. (2017), a fonte mais utilizada por funcionários é interna à empresa e por isso é importante a

criação de um ambiente que incentive a troca de informações. Entretanto, pelo que foi identificado na fala dos entrevistados, eles não percebem, ou então dizem existir poucas iniciativas das empresas com esse objetivo de troca. A principal fonte utilizada pelos entrevistados se torna os funcionários mais engajados no tema da sustentabilidade, e a troca ocorre informalmente.

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. A falta de incentivo por parte das empresas para trocas de conhecimento entre os funcionários é a razão para não ter sido identificado na fala dos entrevistados a aplicação por meio do aumento de conhecimento (*knowledge augmentation*), ou seja, a utilização do conhecimento para gerar insights, entendimentos e princípios futuros (Nag e Gioia, 2012).

Desafios para a adoção da sustentabilidade

Como apontado anteriormente que os gestores consideram os consumidores tanto como um facilitador como uma barreira, entende-se a importância de discutir a seu respeito como uma tentativa de encontrar 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). A vontade dos consumidores por produtos e serviços sustentáveis não necessariamente resultará na adoção de padrões de compra mais sustentáveis e saudáveis (Moser, 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). Entretanto, ter somente uma atitude positiva não garantirá essa compra, pois segundo os autores, o comportamento também é delineado pelos valores individuais do consumidor. Por isso, é importante que os gestores de marketing identifiquem os fatores que geram atitudes positivas ou negativas nos consumidores, além dos valores individuais dos consumidores.

Existem na literatura alguns estudos que trazem mais um fator que pode impactar no comportamento sustentável dos consumidores, o conhecimento ambiental (Jaiswal e Singh, 2018). Segundo os autores, 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.

Fica 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.

Considerando esses dados, pode-se afirmar que mesmo que já exista uma demanda, é preciso ser feita constantemente a educação do consumidor a respeito da sustentabilidade. Um exemplo é o aumento dos selos e certificações de sustentabilidade, que foi “resultado da crescente demanda do consumidor por opções sustentáveis” (Kaphengst, Ma e Schlegel, 2009, p.99). Entretanto, segundo os autores, a grande quantidade de selos que existe atualmente pode

gerar confusão nos consumidores. Isso 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.

6. Conclusão

A partir do que foi coletado e analisado, 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, é importante que os gestores de marketing adquiram mais conhecimento sobre sustentabilidade, como também possam educar os consumidores sobre o assunto.

Os resultados mostram que as empresas precisam começar a incentivar a aquisição de conhecimento de seus funcionários, por meio de um sistema que possibilite a criação e troca de informações sobre sustentabilidade. Além disso, espera-se que esta pesquisa possibilite a abertura de um diálogo mais efetivo entre consumidores e empresas, ao demonstrar que a informação é um aspecto a ser melhorado nas estratégias de marketing.

Como limitação, apesar da presente pesquisa se tratar de um estudo de processos, a coleta de dados foi feita com somente uma rodada de entrevistas. Como estudo futuro, sugere-se a análise da dinâmica de inovações em marketing sustentáveis ao longo do tempo.

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.
- 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 07 Fevereiro 2021].
- 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.
- Belz, F.-M., Peattie, K. (2010). Sustainability marketing: An innovative conception of marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), 8-15
- Bolisani, E., Bratianu, C. (2018). The elusive definition of knowledge. In *Emergent knowledge strategies* (pp. 1-22). Springer, Cham.
- 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.
- 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
- 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.
- 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.
- 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.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1977). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research.
- 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.
- 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.
- 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.
- Klewitz, J., Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of cleaner production*, 65, 57-75
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132–135
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- 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).
- 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.
- 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
- 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.
- 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
- 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.
- 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 07 fevereiro 2021].
- 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
- 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.
- 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
- Peattie, K. (2001). Towards sustainability: The third age of green marketing. *The Marketing Review*, 2 (2), 129–146
- 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.
- Reid, A., Miedzinski, M. (2008). Eco-innovation: Final report for sectoral watch. *Europe: Technopolis Group*
- 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].
- 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.
- 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 07 Fevereiro 2021].
- 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.
- 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
- 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
- Yang, J. (2008). Managing knowledge for quality assurance: an empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*.