



## **Marketing Interno Verde (MIV): práticas sustentáveis na dinâmica dos mercados contemporâneos**

Nixon Diniz Pereira<sup>1</sup>, Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira<sup>2</sup>, Waldemar Antônio da Rocha Souza<sup>3</sup>, Maria da Glória Vitório Guimarães<sup>4</sup>, Karla Susiane dos Santos Pereira<sup>5</sup>

*Submetido 12/11/2014 – Aceito 12/03/2014 – Publicado on-line 24/03/2015*

### **Resumo**

Este ensaio teórico foi elaborado a partir de pesquisas bibliográficas e artigos acadêmicos sobre as práticas contemporâneas de Marketing Interno e Marketing Verde em organizações ambientalmente engajadas. Seu objetivo é formular uma concepção que integre esses dois elementos organizacionais e apresentar as tendências de mercado relacionadas ao meio ambiente a fim de mostrar que é possível associar a economia de escala a políticas de sustentabilidade. O Marketing Interno Verde – MIV - decorre da demanda crescente de práticas sustentáveis em mercados em constante evolução. Para organizações inovadoras e empreendedoras, sua abordagem é integradora quanto promove produtos ou serviços interorganizações, nas atividades que vão da concepção, passando pelo desenvolvimento, manejo e comercialização baseados em princípios de responsabilidade socioambiental.

**Palavras-Chave:** administração – mercadológica – socioambiental

**Internal Green Marketing (IVM): sustainable practices in the dynamics of contemporary markets.** This theoretical essay was drawn from literature searches and scholarly articles on contemporary practices Internal Marketing and Green Marketing organizations environmentally engaged. His goal is to formulate a concept that integrates these two organizational elements and present market trends related to the environment in order to show that it is possible to combine the economies of scale with sustainability policies. The Internal Marketing Green - MIV - stems from the growing demand for sustainable practices in rapidly evolving markets. For innovative and entrepreneurial organizations, their approach is integrative promotes products or services as inter-organizations, in activities ranging from design, through development, management and marketing principles based on environmental responsibility.

**Key-words:** administration – marketing – environmental social

---

<sup>1</sup> Professor Assistente do Departamento de Administração da Universidade Federal do Amazonas – UFAM - Av. General R. O. Jordão Ramos, 3000 - Manaus/Amazonas. [diz\\_pereira@ufam.edu.br](mailto:diz_pereira@ufam.edu.br).

<sup>2</sup> Professor Assistente do Departamento de Administração da Universidade Federal do Amazonas – UFAM - Av. General R. O. Jordão Ramos, 3000 - Manaus/Amazonas. [ricardo.nogueira3001@hotmail.com](mailto:ricardo.nogueira3001@hotmail.com)

<sup>3</sup> Professor Doutor do Departamento de Administração da Universidade Federal do Amazonas – UFAM - Av. General R. O. Jordão Ramos, 3000 - Manaus/Amazonas. [warsouza@ufam.edu.br](mailto:warsouza@ufam.edu.br).

<sup>4</sup> Professora Doutora do Departamento de Administração da Universidade Federal do Amazonas – UFAM - Av. General R. O. Jordão Ramos, 3000 - Manaus/Amazonas. [gloriavitório@ufam.edu.br](mailto:gloriavitório@ufam.edu.br).

<sup>5</sup> Especialista Acadêmica do Departamento de Administração da Universidade Federal do Amazonas – UFAM - Av. General R. O. Jordão Ramos, 3000 - Manaus/Amazonas. [karla.susiane@gmail.com](mailto:karla.susiane@gmail.com)



## 1. Introdução

As discussões e análises dos fenômenos ambientais contemporâneos, decorrentes das pressões humanas sobre a natureza, podem ter diversos tipos de avaliações entre pesquisadores, defensores e militantes da “causa verde”. É de se esperar que o aumento das demandas por pesquisas na área ambiental cresçam proporcionalmente ao aumento da consciência coletiva verde como também, a participação dos cidadãos em nível global. Elas, em geral, trazem à tona resultados e discussões acerca do *status* em que se encontra o meio ambiente, que por sua vez podem gerar atividades de preservação e/ou correção dos ambientes naturais degradados.

A gestão, de um modo geral, não trata os recursos ambientais, como um capital natural infundável. Novos paradigmas são apresentados com vigor, em especial porque os recursos naturais estão acabando, como alerta Cavalcante (1999, p.188):

*“No passado, o capital natural era tratado como superabundante e seu preço era zero; assim, não importava realmente se ele era complementar ou substituto do capital construído. Hoje, o capital natural remanescente parece ser tanto escasso quanto complementar e, portanto, limitante. Por exemplo, a captura de peixes é limitada não pelo número de barcos de pesca, mas pelo que resta de populações de peixe no mar. A madeira cortada é restringida não pelo número de serrarias, mas pelas florestas que ainda existem de pé. O óleo cru bombeado não se limita pela capacidade construída de bombeamento, mas pelos estoques remanescentes de petróleo no subsolo. O capital natural em termos de capacidade da atmosfera de servir de depósito de CO<sub>2</sub>, provavelmente, irá ser ainda mais limitante à taxa a que o petróleo pode ser queimado do que o limite na fonte do óleo que permanece no subsolo”.*

Além disso, não se podem ignorar dados expressos dos relatórios técnicos, como por exemplo, Pressão Humana na Floresta Amazônica Brasileira de Barreto (2005), que demonstram a degradação no meio ambiente decorrente de intensificações das atividades empreendedoras em regiões frágeis como a amazônica.

Argumentos, que ora parecem passionais, de proteção ao meio ambiente agora estão sendo respaldados pela transparência de resultados de

pesquisas, na maioria das vezes, contundentes. O relatório citado ilustra alterações preocupantes, tais como o tamanho do rebanho bovino na Amazônia Legal Brasileira “que aumentou de 26,6 milhões para 64 milhões de cabeças”; ou “aproximadamente 28% da Amazônia brasileira está sob pressão humana incipiente associada com queimadas em florestas”; ou “aproximadamente 80% da área total desmatada está localizada até 30 km de uma estrada oficial”, segundo Barreto (2005, p. 14-15). Uma realidade bem distante dos princípios que Benchimol (2011, p.149) sustentava como alternativas para a região, quais sejam, “economicamente viável, ecologicamente adequado, politicamente equilibrado e socialmente justo”.

A apreciação das demandas contemporâneas, em especial a partir de consumidores que procuram por produtos de empresas ambientalmente engajadas, passa pela interpretação do atual modelo econômico dominante, o capitalismo. Um modelo mundial de trocas que sofre severas críticas por sua contradição intrínseca, ou seja, a acumulação do capital que convive com a pobreza extrema. Tal questão é colocada como urgente, o suficiente para ser tema recorrente nos eventos internacionais que tratam da preservação do meio ambiente. A eficácia de um modelo econômico alternativo está relacionada com o futuro da humanidade.

Este ensaio teórico é resultado da pesquisa elaborada com aporte estrutural do Departamento do curso de Administração da Faculdade de Estudos Sociais da Universidade Federal do Amazonas/UFAM – Manaus – Brasil. Desenvolvida ao longo do período 2012/2014. A caracterização metodológica é baseada em Santos (2011) e Diehl (2004). Com relação ao procedimento técnico, foi empregada a pesquisa bibliográfica com utilização de livros, artigos acadêmicos e ensaios nacionais e internacionais publicados disponíveis nas plataformas de Periódicos Capes, Domínio Público, *Scopus*, *ScienceDirect*, *SciELO* e *Spell*. Com relação à tipologia, a pesquisa tem característica exploratória. Com relação à abordagem do problema foi abordada a pesquisa qualitativa. Com relação às bases lógicas de investigação o procedimento empregado foi o método dedutivo. Este documento foi criado na formatação do artigo a ser publicado on-line na revista.



## 2. O Contexto Ambiental e Global

A influência econômica e política do sistema capitalista no mundo é objeto de constantes avaliações, em especial, a partir da Revolução Industrial da Inglaterra e com ápice histórico nas críticas de Karl Marx em sua obra, *O Capital*. Nela é possível perceber os desdobramentos contemporâneos de suas teorias, em sua análise das sociedades capitalistas, nas relações conflituosas entre capital e trabalho, na visão crítica da evolução econômica da humanidade e o papel dos trabalhadores para as transformações sociopolíticas. Verifica-se que esse mesmo modelo econômico de trocas capitais que privilegia os mais ricos, gera desigualdades sociais sempre mais intensas. É um modelo que suscita uma categoria de ricos, cada vez mais ricos, os multimilionários, tão omissos quanto a massa de trabalhadores e desempregados alienados para as questões ambientais.

O modelo econômico capitalista, pulverizado em praticamente todo o mundo, tem base para sua sustentação através do desenvolvimento continuado e da geração de lucros. A lógica é “fugir”, a qualquer custo, de eventual depressão econômica, mesmo que isto represente a manutenção perversa de distorção socioeconômico e ambiental, que a cada dia se profunda, com a exploração dos recursos naturais, com a especulação das bolsas de valores, ou com a falta de prioridades de investimentos. Não seria possível imaginar, se não se estivesse evidenciado em publicações, como em Sachs et al (2010, p. 138-139), que “não se consegue os 6 bilhões anuais suplementares para universalizar a educação básica, mas se conseguem, 8 bilhões para cosméticos nos EUA”. A revelação da existência de distorções como esta serve como alerta para a falta de prioridades em meio ao volume de investimentos financeiros disponíveis no sistema capitalista mundial. Sob essa ótica não se vislumbra limites éticos e a falta de perspectivas acirram as discussões do caráter moral e político dessa situação, como aponta Sachs (2010, p.134):

*“O sistema hoje produz muitos bilionários, mas não responde aos anseios de uma vida digna e sustentável para todos. Na realidade, agrava todos os problemas, e nos empurra para impasses cada vez mais catastróficos. Temos um deslocamento ético fundamental pela frente: parar de nos admirar com a*

*fortuna dos afortunados, como se fossem símbolos de sucesso. A ética do sucesso deve estar centrada no que cada um de nós, individualmente ou em atividades institucionais, contribuir para melhorar o planeta, e não no quanto consegue dele arrancar, ostentando fortunas e escondendo os custos”.*

Abordagens, como estas, elucidam o quanto a questão pode ser dicotômica. Ou pode-se estar de um lado, do capitalismo tradicional, ou pode-se estar de outro, do capitalismo sustentável e responsável (modelos básicos econômicos sem pretensão de se discorrer a ampla derivação de alternativas históricas ao modelo capitalista como a anarquia, o socialismo, o comunismo, etc.). A omissão favorece aqueles que desejam reforçar o *status quo* como usuários do sistema tradicional. Já a adesão a um sistema moderno e sustentável se apresenta como um modelo, que para ser consolidado, será através de luta, à moda dos socialistas no século passado. Se, se pretende transformar o capitalismo, é preciso acreditar, engajar e lutar pela causa.

Considerando a segunda alternativa, é possível observar dois tipos de ambientalistas. Existem os radicais e atuantes, os tipos “militantes”, que não acreditam em possibilidades de combinações entre desenvolvimento econômico e meio ambiente, e lutam ao lado de pares que comungam o pensamento comum: o de que não se pode mais esperar e que a ação é o princípio que os norteiam. O Greenpeace é uma das organizações mundiais que têm o “confronto” como uma de suas bases de atuação.

Existem também, aqueles que procuram caminhos no plano legal, através das instituições governamentais, os tipos “partidários”. Um caminho, que se revela cada dia, mais articulado pela via do engajamento político. Para estes cidadãos, a questão ambiental precisa ser defendida através de representantes legais em câmaras e assembleias legislativas. O Partido Verde, a exemplo no Brasil, é a representação política que carrega nos seus princípios constitucionais, a bandeira da justiça social com preservação ambiental.

Tanto quanto pragmatismos aparecem com obras incisivas sobre o tema, como a de Schwarz (1990, p.27), intitulada *Ecologia: alternativa para o futuro*, em que se discute a ecologia a partir de uma visão crítica da sociedade industrial. Para ele,

*“a economia contabiliza custos e benefícios mensuráveis em dinheiro, ignorando a realidade humana que lhes é subjacente. Isso combina com os postulados da sociedade industrial, que transformou em produtos comercializáveis não apenas o trabalho, mas também a saúde, a habitação, a alimentação, a educação, o lazer e até a arte”.*

É cada vez mais premente o discurso que evoque posicionamentos com relação às questões ambientais, como o apelo de Sachs (2010, p 134), “(...) queremos parar de nos matar de trabalhar para construir coisas inúteis e destruir o planeta”. Ao que parece, discursos moderados a respeito de desenvolvimento econômico e das ações para a preservação do meio ambiente não estão surtindo efeito na velocidade que a natureza precisa. Em especial por que cidadãos de países desenvolvidos e em desenvolvimento, onde existe forte identidade cultural global, têm tido comportamentos semelhantes com relação à importância equilibrada que dão ao materialismo e às questões ambientais (STRIZHAKOVA e COULTER, 2012).

A abordagem econômica da ecologia, objeto de análise de Cavalcante, é percebida como uma via alternativa para a questão da economia moderna. Cavalcante (2010, p.58) chama de “visão econômica da ecologia”. Uma tentativa de se integrar aspectos positivos da economia e da ecologia para geração do que o autor chama “Economia Ecológica”. Sua concepção está fundamentada em “que existirá uma escala máxima sustentável do sistema econômico com respeito ao ecossistema, escala essa a ser determinada pela comparação de benefícios econômicos com custos ambientais marginais”.

A questão ambiental apreciada sob o ponto de vista econômico, tanto no contexto do ambiente macroeconômico, quanto no contexto microeconômico, inclui instituições dos diversos setores das sociedades. Essas organizações integram o universo de atividades humanas em que são atuantes e podem ser representadas sistemicamente.

O Modelo Sistêmico, concebido por Ludwig Von Bertalanffy<sup>6</sup>, é útil para interpretação

das operações organizacionais, representa como são interligadas e articuladas suas partes tem aplicação prática e funcional<sup>7</sup>, quando representa as operações dos organismos sociais e suas relações com o ambiente. Ele é constituído por elementos básicos nomeados, entradas, transformações, saídas e retroalimentação, conforme Figura 1.

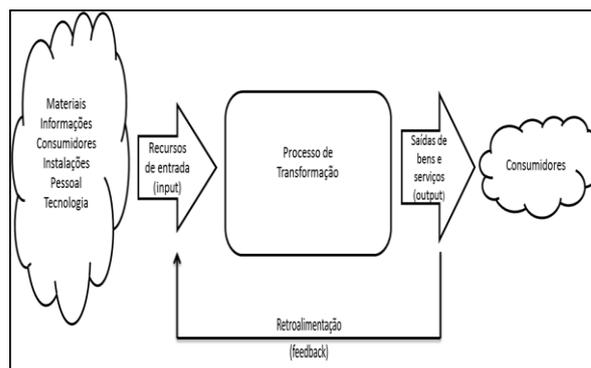


Figura 1 – O Modelo Básico dos Sistemas de Transformação. Fonte: adaptado de Slack (2009, p.9).

Pelo lado esquerdo do modelo se reproduzem figurativamente as entradas de um sistema. Essas entradas são compostas por insumos e recursos diversos que articulados compõem o ambiente de transformação. A área central é reproduzida pela imagem de uma caixa ao centro, o ambiente em que se os insumos são processados e transformados. As saídas, representadas pelo lado direito do referido modelo, representam os produtos e serviços que são produzidos pelas organizações. A chamada retroalimentação, figurada pela seta que leva ao ponto inicial, corresponde ao fluxo cíclico de informações necessárias, novos insumos, para eventuais correções e manutenção dos sistemas.

De certo, durante a segunda metade do século passado, o modelo dos sistemas era o que melhor representava as operações organizacionais e embora, nas últimas décadas, novos paradigmas tenham surgido, tais como, o modelo matricial, o modelo das redes, o modelo da nuvem, etc., suas características peculiares permitem a contextualização de aspectos que por muito tempo foram desconsiderados ou tiveram pouca importância.

todo pode ser representado pela interligação e soma das partes.

<sup>7</sup> O Modelo de Redes Corporativas se apresenta como alternativa para análise das organizações, em especial, as relações modernas de integração entre as empresas.

<sup>6</sup> Ludwig Von Bertalanffy (1901 – 1972) foi cientista que embora tenha nascido na Áustria, desenvolveu a maior parte de seus trabalhos nos Estados Unidos. É conhecido como o criador da Teoria Geral dos Sistemas, modelo teórico representativo de como o



A utilização do modelo dos sistemas permite a clarificação das atividades das empresas como um mapa que é apresentado aos olhos do gestor e em que é possível visualizar as operações, o fluxo e as relações com o ambiente, até ao nível final dos bens ou serviços que são oferecidos ao mercado. Estes elementos podem constituir o propósito das empresas. Contudo, eles não eram representados discriminados por importância de valor, ficando de fora a consideração da existência dos resíduos, dos dejetos e do lixo que são produzidos e que também são de sua responsabilidade. Um exemplo, didático é pensar no automóvel como sistema de engrenagens e de peças que têm valor para o mercado quando produzem os benefícios de transportar as pessoas de um lugar para outro. Por outro lado, produz elementos que não têm valor, e que em um contexto contemporâneo devem ser considerados, tais como, a poluição, o ruído, o espaço ocupado nas vias públicas e a sucata.

Estes aspectos não podem ser ignorados no contexto mercadológico ambiental. Os resultados das operações das organizações devem ser considerados de maneira global. Não somente os elementos que proporcionam retornos financeiros para as organizações, mas todos os que podem estar relacionados a ele, tais os subprodutos, os resíduos, os lixos, os particulados, os ruídos, refugos, etc.

Porter (2009) considera estes elementos, não agregados de valores e poluidores, como uma forma de esbanjamento, uma perda econômica.

*“(...) a poluição é uma forma de desperdício econômico. A poluição do meio ambiente com sucatas, substâncias nocivas ou formas de energia é um sinal de que os recursos foram utilizados de forma incompleta, ineficiente ou ineficaz. Além disso, nessas circunstâncias, as empresas são obrigadas a executar outras atividades que adicionam custos, mas não criam valor para os clientes: por exemplo, o manuseio, o armazenamento e o descarte de afluentes” (PORTER, 2009, p.352).*

Pensar novos desafios para o Marketing, e novas atribuições funcionais, dependerá do quanto as políticas das organizações estão direcionadas para mercados com consumidores cada vez mais envolvidos com as questões ambientais. O desafio está em pensar um modelo onde organizações e ecologia possa coexistir. De acordo com Cavalcante (2010, p.58-59), por tradição, a ecologia cuida “do mundo da natureza, com exclusão dos humanos” e a economia das

organizações considera “exclusivamente a realidade humana”. A construção de uma terceira via integradora, é o grande desafio para a humanidade neste século. Cabe ao Marketing a cota de responsabilidade para sua viabilização.

### **3. Marketing Interno e Sustentabilidade**

“Cada vez mais as questões ambientais, juntamente com as de cunho social, pressionam as ações de marketing das organizações rumo à união de benefícios mútuos para os consumidores e para o aumento de competitividade da empresa” (RODRIGUES et al., 2013, p. 14).

Organizar elementos para a concepção do Marketing Interno Verde (MIV) e suas atribuições, no contexto da sustentabilidade, decorre do entendimento das atividades do Marketing contemporâneo, em especial duas áreas de atuação, conhecidos como Marketing Interno e Marketing Verde.

O Marketing Interno corresponde à área da Administração Mercadológica, designada para atendimento às demandas do público interno das organizações. Baseia-se no princípio de que os colaboradores, quando tratados como clientes, apresentam desempenhos superiores em relação às abordagens conservadoras. Gronroos (2003, p.409) trata a questão como “filosofia gerencial” que, se adotada, pode proporcionar a satisfação no trabalho a partir dos relacionamentos positivos entre colaboradores em todos os níveis hierárquicos.

Durante décadas na área de marketing interno tem se analisado profundamente os antecedentes que permitem ter práticas positivas neste sentido e nas consequências que estas tem sobre os empregados (ROBLEDO, 2013).

Ao procurar orientar a ação dos colaboradores, o Marketing Interno tem sido utilizado como ferramenta estratégica para obtenção de vantagem competitiva (MASCARENHAS, 2010). O objetivo é facilitar as trocas entre trabalhadores e as organizações, intensificando suas relações e melhorando o desempenho em processo organizacional. Segundo Gronroos (2003) a atividade pode ser gerenciada com foco em dois aspectos: o gerenciamento da atitude e o gerenciamento de comunicações, e sua eficiência está relacionada com o quanto são complementares.

As atribuições funcionais do Marketing Verde estão disponíveis no site da Associação Americana de Marketing – AMA - *American*

*Marketing Association* - que o apresenta como a área responsável pela comercialização de produtos em que se presume que sejam ambientalmente seguros. Ele incorpora uma ampla gama de atividades, que inclui a modificação de produtos, o processo produtivo, embalagens e mensagem ao consumidor. Tal concepção tem caráter institucional e nela podem-se apreciar alguns aspectos.

O Marketing Verde está relacionado à “comercialização de produtos”. Uma atividade de troca de bens, o que inclui a utilização de moedas, em que se pressupõe que existam dois lados, aquele em que voluntariamente pessoas (e/ou organizações) se encontram, fisicamente, nas relações comerciais; e aquele, relacionado aos aspectos modernos, em que as relações de trocas se estabelecem, também, virtualmente. Somente, para esse segundo aspecto, o comércio eletrônico, cresceu 15 vezes, do início ao final da última década.

Um fôlego significativo para o capitalismo moderno, em contraposição à intensificação dos movimentos verdes que tentam valorizar e retomar o escambo como a alternativa para práticas de relações de trocas comerciais sustentáveis.

*“Para o sucesso das estratégias de marketing verde é importante que toda a organização esteja engajada nas atividades que forem propostas, sendo interessante utilizar-se das ferramentas de comunicação interna para manter os colaboradores bem informados e orientados sobre como agir para auxiliar no alcance dos objetivos estabelecidos”* (RUTKOSKI e REICHELDT, 2013, p. 07).

Na relação que possa se estabelecer entre vendedor e comprador existe o aspecto da necessidade das partes. Embora a motivação para a negociação entre elas tenha um caráter voluntário, não se pode ignorar a existência da relação de poder. Níveis de poder nas relações comerciais sempre existirão. O que é relevante é de qual lado estão os adeptos de causas ambientais. Por exemplo, se pessoas se organizam em grupo, para exigir que o fornecedor ofereça produtos com certificação ambiental, o objetivo da aliança é influenciar o poder de maneira pendular, neste caso, aumentando-o do lado de quem está comprando.

Se for intrínseca a existência de dois lados em um processo de comercialização, e as relações de poder, a intensificação dessas relações têm

afinidades com as demandas das partes. Com o aumento das demandas por produtos ambientalmente seguros, é de se esperar que mais atribuições, competências e habilidades sejam requeridas da área de mercadológica. Seu vigor depende, basicamente, da conjunção de três fatores: “responsabilidade social, imagem do produto e reputação corporativa” (KO, 2012, p. 6). Bullard e Manchanda (2012) ressaltam que estes aspectos reforçam as responsabilidades que as organizações têm como atores na promoção de produtos sustentáveis.

Outro ponto relevante está na existência das relações de consumo, que têm impacto sobre a área mercadológica das organizações e podem ter abordagem sistêmica. A questão está relacionada a quem é usuário direto e indireto de determinado produto, conforme Figura 2 que consta a representação dos usuários diretos e usuários indiretos com base no modelo dos sistemas e o quanto estas partes influenciam nas demandas. Para exemplificar, quando a indústria de cigarros comercializa seus produtos a usuários diretos, ela atende as expectativas de quem é consumidor, oferecendo os supostos benefícios do produto, como o prazer de fumar. Porém, suas mesmas estratégias não atendem às expectativas de usuários indiretos, aquelas pessoas que não fumam mas que também sentem as consequências prejudiciais da fumaça expelida pelos cigarros. Assim, as pessoas não fumantes, acabam exercendo forte pressão negativa e influenciam a demanda global de cigarros.

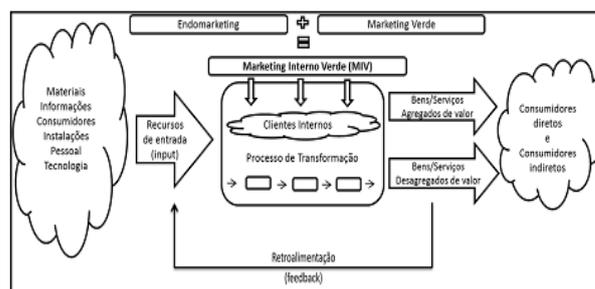


Figura 2 – Marketing Interno Verde (MIV). Fonte: elaborado pelos autores (2012)

À medida que se projetam esforços para o atendimento das necessidades individuais de consumidores, deve-se considerar, o impacto sobre as necessidades coletivas. Esse aspecto toma proporções relevantes para as pesquisas de Marketing. As expectativas de quem são usuários indiretos de determinados produtos, devem ser



incluídas nas pesquisas. A eficácia delas é determinada não só pelo público alvo, mas também pelos grupos adjacentes.

Outro aspecto relacionado ao conceito de Marketing Verde é a expressão “ambientalmente seguro”. Ele complementa a primeira parte submetendo as práticas de “comercialização de produtos” a princípios que considerem as demandas contemporâneas de proteção ambiental e sustentabilidade. Assim a comercialização de produtos está no espaço de atuação do Marketing Verde, onde suas interações estão relacionadas com atividades sustentáveis que vão desde a concepção de produtos, passados pelos atributos e seus desempenhos funcionais.

É possível apreciar a amplitude relativa ao Marketing Verde quando se constata que a abordagem conceitual da AMM incorpora “atividades, que incluem a modificação de produtos, o processo produtivo, embalagens e mensagem ao consumidor”. Fica entendido que sua atuação é extensiva, passando por aspectos que vão da intervenção nos produtos, pela forma com que são produzidos, até como são promovidos e comercializados. Um enfoque que quebra o paradigma da tradicional fronteira funcional do Marketing. O conceito é abrangente e engloba ações internas que dão respaldo a políticas organizacionais ambientalmente engajadas.

O campo de construção da arquitetura do Marketing Verde não é simples, pois existe um universo de facilidades para produtos de empresas não engajadas ecologicamente em que o Marketing tradicional está baseado. Em geral, a principal delas é a oferta de preços baixos, proporcionado pelo o que os economistas chamam de “economia de escala, pois ocorre quando a expansão da capacidade produtiva das organizações obtém altos volumes de produção e baixos custos unitários decorrentes da padronização de processos e da diluição dos custos fixos totais pelo volume total produzido.

Produtos com altos volumes de fabricação e comercialização têm respaldo de fornecimento, logística e promoção que privilegia a redução dos preços finais ao consumidor. Um modelo conservador, que vem desde a Revolução Industrial e é transmitido por séculos. O desafio para o Marketing Verde está em associar a economia de escala a políticas de sustentabilidade.

Há corporações globais que já enfrentam estas questões de maneira coerente, como o caso

da Mercedes descrito por Polonsky (2011, p.315), quando a empresa “pediu em publicidade na mídia televisiva na Alemanha para que o consumidor considerasse a bicicleta em viagens de curta duração, ou que as pessoas compartilhem seus carros”. Outro exemplo é o da Volkswagen que apresentou o “projeto Think Blue”, uma bicicleta elétrica dobrável que pode ser guardada no lugar do estepe e que chamou mais atenção, nas feiras internacionais, do que os seus próprios novos carros.

Por outro lado, existem casos decepcionantes de produtos com direcionamentos mercadológicos ambientalmente engajados, respaldados por empresas com conhecimento tradicional de mercado. Tais produtos que foram aprovados do ponto de vista técnico, porém não tiveram uma aceitação no mercado. Dois exemplos foram apresentados por Ottman (2010), o caso da “original lâmpada *Earthlight*, e caso do carro elétrico da GM o EV-1”, que derivaram experiências insatisfatórias de mercado.

Existem ainda experiências com produtos, que embora comprovadamente tenham desempenho ambiental superior em relação aos seus concorrentes, não têm uma divulgação ampla. O carro japonês Prius da Toyota é um deles. Comercializado nos Estados Unidos desde 1997, o carro é equipado com dois motores, um elétrico e outro a combustão fóssil. “Para atingir uma média de consumo de até 25,5 km/l na cidade, o Prius divide as funções. Em baixas velocidades, ele usa o motor de 67 cavalos movido à bateria. Na estrada, é a vez do 1.5 de 76 cavalos alimentados com gasolina”. Embora existam carros de outras montadoras com tecnologia semelhante, o Prius, ainda é o veículo que possui o melhor desempenho nos Estados Unidos que lhe dá o *status* de possuir cerca de 1 milhão de unidades vendidas somente naquele país.

Com experiências bem sucedidas como o Prius, que há anos é produzido pela Toyota, com tecnologia superior em relação aos tradicionais veículos movidos à gasolina, etanol, ou bicombustível, como no Brasil, não é difícil imaginar que não exista demanda para este tipo de veículo ecológico, em especial se as tecnologias de motores elétricos forem associadas às tecnologias de motores movidos a etanol. Contudo, relatórios apresentados pelo próprio setor automobilístico no Brasil não sinalizam

mudanças na atual tecnologia dos carros brasileiros.

Existem experiências positivas na direção do Marketing Verde. Como o caso da Verdano, empresa do setor de alimentação saudável, que após solicitações de seus clientes e de pesquisa de mercado, abriu a primeira loja no Rio de Janeiro com projeções de expansões.

Iniciativas como esta podem não atenderem às expectativas de organizações e consumidores, sobretudo se o Marketing Verde não tiver a função “via de mão dupla”. De um lado relacionando com consumidores que têm demandas por produtos sustentáveis e de outro lado se envolvendo com projetos direcionados por políticas verdes. Casos de empresas como a Sony, Nike e UPS são exemplos, para ilustrarem tipos de projetos bem sucedidos, de empresas que se engajaram com a questão da sustentabilidade, apresentados por Kotler (2007, p.256):

*“A Sony reduziu a quantidade de metais pesados – como chumbo, mercúrio e cádmio – sem seus produtos eletrônicos. A Nike produz calçados que não contêm PVC, recicla tênis velhos e educa os jovens em questões referentes a conservação, reuso e reciclagem. E a UPS atualmente está transformando a sua frota de 70 mil caminhões de entrega em veículos ‘verdes’, adotando alternativas mais limpas para o diesel e sua fumaça negra. Hoje ela tem, em toda a América do Norte, cerca de 1.430 veículos de baixa emissão de poluentes e 1.790 veículos de baixíssima emissão de poluentes. E está trabalhando em parceria com a Daimler Chrysler e a U.S. Environmental Protection Agency para testar células combustíveis movidas a hidrogênio e outros combustíveis alternativos”.*

Casos bem e mau sucedidos na abordagem do Marketing Verde acabam por refletir a existência de restrições para com a sua implantação. Polonsky (2011, p.1315) ressalta que os problemas ocorrem “porque as empresas e a sociedade não têm uma forma de cálculo de valor que integra o ambiente natural, sem recorrer a medidas financeiras que não têm significado ambiental ou valor intrínseco”. Essa colocação amplia qualquer visão que esteja circunscrita apenas abordagens do tipo, promoção de produtos recicláveis, menos poluidores ou sustentáveis. Ela está relacionada a atribuições mais amplas, comprometidas com uma Política Organizacional Verde que seja integrada a evolução das

sociedades, da consciência coletiva e de suas demandas.

#### **4. O Marketing Interno Verde (MIV)**

*“Devido à sociedade tornar-se cada vez mais preocupada com o meio ambiente, as empresas já começaram a modificar o seu comportamento na tentativa de suprimir as “novas” preocupações da sociedade. Uma parcela significativa de empresas em todo o mundo tem sido rápida em aceitar conceitos como sistemas de gestão ambiental e minimização de lançamento de resíduos e impactos ambientais que integram as questões ambientais em todas as atividades organizacionais”* (XAVIER e CHICONATTO, 2014, p. 02).

Com mercados em contínua transformação e a ampliação do segmento verde é possível vislumbrar a evolução do Marketing Verde para a composição de uma área específica, o Marketing Interno Verde, representado aqui pelo acrônimo MIV. O conceito do MIV corresponde à área do Marketing cuja atribuição é promover produtos, que sejam funcionais, seguros e sustentáveis do ponto de vista ecológico e economicamente sustentável, no ambiente interno das organizações, visando a adesão dos colaboradores em todos os níveis funcionais e hierárquicos, como parte integrante de uma política verde institucionalizada.

O conceito de MIV, enquanto derivação dos conceitos de Marketing Interno e de Marketing Verde considera os aspectos ecológicos e ambientais das organizações. O MIV corresponde a uma das áreas do Marketing que aplica conhecimentos da Administração Mercadológica para promoção de produtos ambientalmente engajados, dentro das organizações, visando os colaboradores internos. O objetivo é promover conhecimento local, com intenções globais, de tarefas e atividades, cujos efeitos esperados em ações positivas dos diversos atores sociais, conhecedores de sua importância enquanto integrantes de um sistema orientados por demandas internas e externas e por políticas de sustentabilidade.

O MIV, se inserido no contexto estratégico das organizações, poderá servir de guarida para que princípios de sustentabilidade e responsabilidade ambiental sejam assimilados por todos os membros, permitindo uma visão gerencial compartilhada. Se o desafio para o Marketing Verde é identificar consumidores



dispostos a pagar por produtos ambientalmente amigáveis Laroche, Bergeron, Barbaro-Forleo (2001), para o MIV, a atribuição é engajar colaboradores na promoção de atividades internas com destaque para a importância que cada processo tem para a contribuição da eficácia global dos sistemas organizacionais e os produtos oferecidos por estes.

A abordagem da disseminação da visão gerencial é tratada por Senge (2006, p.236) cujo termo “visão compartilhada” é tratado para representar “o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto”. A “visão compartilhada” pode mudar “o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de sua empresa, ela se transforma em nossa empresa”. Então, considera-se o enfrentamento de eventuais problemas e dificuldades organizacionais de maneira proativa que, neste contexto, está relacionada à percepção do valor dos elementos facilitadores para uma abordagem integradora, livre do termo “culpa” e mais próxima do termo “compromisso”. Dois aspectos importantes para impulsionar o MIV em direção à sustentabilidade eficaz, ou seja, “parar de esperar que uma outra pessoa faça alguma coisa, e resolva os problemas antes que se transformem em crises” (SENGE, 2006, p.54). Um paradigma bem apropriado para se pensar a abordagem prática do MIV.

Sob esta perspectiva, a organização quando é tratada, por seus membros, como a “nossa empresa”, evolui para um ambiente interno favorável e estimulante, que Minarelli (2009, p.13) chama de “Inteligência Mercadológica”. Sua proposição é que a Inteligência Mercadológica está naqueles que, segundo Minarelli (2009, p.13) tem “um olhar diferente, um jeito de observar as necessidades das pessoas, de ver o que está sendo mal feito, o que está faltando e transformar as percepções em oportunidades para prestar serviços”, independente de que áreas estejam inseridas em suas organizações. Então, se existem pessoas nos processos organizacionais, independente do nível tecnológico, e se existe a influência das pessoas, sempre existirão demandas por alternativas que promovam a mudança de comportamentos. Um aspecto que é inerente ao ser humano, que Porter (2009, p. 147), trata como uma forma a ser tratada.

*“Os comportamentos desejados são aqueles que queremos convencer o público-alvo a aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar. (...)*

*uma modificação em um comportamento é aplicável quando seu público-alvo está envolvido no comportamento desejado, mas não no nível ideal”. Abandonar refere-se aos comportamentos (indesejáveis) atuais que você deseja que seu público-alvo pare de apresentar”.*

Se mudança de comportamento é importante para melhorias de atividades internas das organizações, a incorporação e orientação para introdução do MIV não será diferente. O princípio que antecede a mudança está relacionado à conscientização ambiental. Não se pode ignorar que tão importante quanto a “Inteligência Mercadológica” é a “Inteligência Ecológica” associada a ela.

O processo de conscientização ambiental demanda a mudança de comportamento, que em geral é estimulado por adversidades graves que se apresentam como ameaças a própria existência humana. “As ameaças atuais exigem o desenvolvimento de uma nova sensibilidade, a capacidade de reconhecer a rede oculta de conexões entre as atividades humanas e os sistemas da natureza, e as sutis complexidades de suas interseções”. Deve-se considerar, também, a habilidade de adaptação do modo de vida a “praticamente qualquer um dos extremos do clima e da geologia que a Terra”. Estes aspectos constituem características ao tipo de inteligência que Goleman (2009, p.38) originalmente chamou de “Inteligência Ecológica”, e que derivaram outros diversos tipos de “inteligências” aplicáveis às demandas contemporâneas.

A formulação dos aspectos que permitem a identificação para a necessidade de uma nova área para o marketing, o MIV, atenta a reflexão, sobre o papel da cultura empreendedora em relação ao propósito fundamental das organizações em quaisquer níveis ou setores. A princípio, quando se pensa o Marketing contemporâneo, se pondera parâmetros que atendam ao longo prazo, a abordagem estratégica das organizações, e que sirvam de base ao atendimento das futuras gerações de consumidores. Pensar a relação do MIV com as futuras gerações permite observar que existem afinidades com o empreendedorismo, enquanto “processo pelo qual se faz algo novo (algo criativo) e algo diferente (algo inovador) com a finalidade de gerar riqueza para os indivíduos e agregar valor para a sociedade” (FILION, 2004, p.65), e especificamente, com as atividades



relacionadas ao intraempreendedor, aquela pessoa “que desempenha um papel empreendedor dentro de uma organização” (FILION, 2004, págs. 65-66).

Nesse contexto, o MIV pode ter afinidades com empresas que tenham práticas intraempreendedoras, em especial por conta de aspectos comuns relacionadas à visão, à iniciativa, à inovação ou à assunção de riscos de projetos criados dentro das organizações que poderão ter a adesão de colaboradores potencializada com associação de práticas baseadas no MIV. Assim, na apreciação de uma ideia, que em geral passa por crivos funcionais, como a produção, finanças ou mercadológico, pode-se ter mais um elemento que possa assegurar sua viabilidade, o crivo e acompanhamento do Marketing Interno Verde.

O Marketing Interno Verde como um novo paradigma para a área mercadológica é abrangente e pode envolver diversos segmentos de mercados. Ele pode ser tratado no contexto do planejamento estratégico e sua exequibilidade está relacionada às organizações com políticas de estruturação de marketing interno associados ao marketing verde.

Organizações diversas, empreendedoras e as intraempreendedoras podem estruturar a área do MIV como alternativa de garantia a projetos ambientais sustentáveis. O pressuposto é que colaboradores compartilhando princípios da sustentabilidade, também possam contribuir com as práticas mercadológicas ambientais globais em suas empresas. O MIV pode ser posicionado como alternativa de norteamento da área mercadológica em função das tendências de mercado relacionadas ao meio ambiente. Se inserido no contexto de planejamento estratégico e política organizacional, poderá contribuir para o propósito organizacional e sua eficácia.

## 5. Conclusão

O Marketing Interno Verde, representado pela sigla MIV, é apresentado como uma área organizacional cuja estruturação é demandada em função das tendências contemporâneas de sustentabilidade. Suas atribuições estão relacionadas à promoção de produtos ou serviços ambientalmente seguros internamente as organizações. As orientações para sua concepção estão baseadas nos princípios que orientam as atividades do Marketing Interno e do Marketing Verde.

O Marketing Interno, enquanto instrumento que permite a aplicação de técnicas e princípios de marketing dentro das organizações, gera mudanças nas relações entre colaboradores. Seu propósito é melhorar desempenhos globais e a qualidade de vida no ambiente de trabalho, através da valorização dos produtos e serviços que são gerados em operações com segurança, garantindo que a importância dada à satisfação aos clientes seja a mesma no ambiente interno e aos clientes internos das organizações.

A ideia da ampliação da consciência ambiental, em parâmetros de política organizacional, valoriza a adesão do Marketing a causas verdes e o seu envolvimento vai da concepção a comercialização de produtos ambientalmente seguros. Tal adesão é traduzida pela área do Marketing responsável por práticas de sustentabilidade, conhecida como Marketing Verde. A associação das práticas de Marketing Interno às práticas de Marketing Verde gera a demanda para uma nova área. A propositura de uma nova área dedicada, que consolide os aspectos positivos de uma e de outra, está instituída por Marketing Interno Verde ou sob a sigla MIV.

O desempenho e sobrevivência de muitas empresas no mercado globalizado tem relação direta com suas capacidades de realizações e suas relações com a economia no contexto das demandas ambientais contemporâneas. As empresas inovadoras e os gestores empreendedores têm papel fundamental na criação de produtos, serviços ou processos sob princípios de sustentabilidade ambiental. Cabe ao Marketing Interno Verde a cota de responsabilidade para a promoção do ambiente organizacional favorável para que estas práticas se realizem.

## Divulgação

Este artigo é inédito e não está sendo considerado para qualquer outra publicação. Os autores e revisores não relataram qualquer conflito de interesse durante a sua avaliação. Logo, a revista *Scientia Amazonia* detém os direitos autorais, tem a aprovação e a permissão dos autores para divulgação, deste artigo, por meio eletrônico.

## Referências

BARRETO, P., *et al.* **Pressão humana na floresta amazônica brasileira.** Título original



em inglês: **Human pressure on the Brazilian Amazon forest Biome**. Tradução de Glaucia Barreto e Tatiana Veríssimo. World Resources Institute. Belém: WRJ; Imazon, 2005. p. 14-15.

BENCHIMOL, S. **Amazônia: a Guerra na floresta**. 2ª. Manaus: Edua, 2011. 272 p.

BULLARD, O., MANCHANDA R. V. **Do sustainable products make us prevention focused? Marketing Letters: A Journal of Research in Marketing**. Journal n. 11002. Springer Science Business Media, New York. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11002-012-9221-2>>. Acesso em 15 dez. 2012.

CAVALCANTE, C. (Org.). **Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas**. 2ª. Edição. São Paulo: Cortez: Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1999. 436 p.

\_\_\_\_\_. Concepções da economia ecológica: suas relações com a economia dominante e a economia dominante. **Estudos Avançados**. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v24n68/07.pdf>>.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004,

FILION, L. J. Entendo os intraempreendedores como visionistas. Tradução e adaptação de Edmilson de Oliveira Lima. **Revista de Negócios**, Blumenau, vol. 9, n. 2, p. 65-80, abril/junho 2004. Disponível em: <[http://www.saberinovar.com.br/fibra/docs/empr\\_eendedores2004.pdf](http://www.saberinovar.com.br/fibra/docs/empr_eendedores2004.pdf)>. Acesso em 03 out. 2012.

GOLEMAN, D. **Inteligência ecológica: o impacto do que consumimos e as mudanças que podem melhorar o planeta**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 336 p.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Tradução de Arlete Simile Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KO, E.; HWANG, Y. K.; KIM, E. Y. Green marketing: functions in building corporate image in the retail setting. **Journal of business research** [0148-2963] Ko, Eunju yr: 2013. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.007>.

KOTLER, P.; NANCY R. L. **Marketing contra a pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGS, empresas e governos**. Tradução de Sônia Augusto. Revisão Técnica de Cassio Grinberg. Título original: **Up and Out Poverty – the social Marketing solution**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 320 p.

KOTLER, P. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. 3ª. Impressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 208 p.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. Tradução de Cristina Yamagami; Revisão Técnica de Dilson Gabriel dos Santos. 12ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 624 p.

LAROCHE, M.; BERGERON, J.; BARBARO-FORLEO, G. Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. **Journal of Consumer Marketing**. United Kingdom, 2001, vol. 18 Iss: 6 p. 503 – 520. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM000000006155>.

LEONIDOU, C. N., LEONIDOU, L. C. Research into environmental marketing/management: a bibliographic analysis. **European Journal of Marketing**. United Kingdom, 2011, vol. 45, Iss: 1/2, p.68 – 103. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561111095603>.

MASCARENHAS, A., ZAMBALDI, F., NATRIELI, F.. Marketing, Endomarketing e Redes Sociais: Fundamentos Teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. **Revista Organizações em Contexto** – online. Brasil. Ano 6, número 11. Janeiro - Junho 2010. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/2678/2621>>. Acesso em 02 dez. 2010.

MINARELLI, J. A. **Inteligência mercadológica: a inteligência que gera negócios e oportunidades de trabalho**. São Paulo: Editora Gente, 2009. 200 p.

PORTER, M. **Competição**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Edição revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

POLONSKY, M. J. Transformative green marketing: impediments and opportunities.



Tradução de Nixon Diniz Pereira. **Journal of Business Research**, vol. 64, n. 12, p. 1311-1319, Dez. 2011. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.016>

ROBLEDO, J. L. R. de A. El compromiso organizacional: um valor personal y empresarial en el marketing interno. **Revista de Estudios Empresariales**. Segunda época. Número: 1. 2013. Disponível em: <<http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847/808>>. Acesso em 01 jun. 2014.

RODRIGUES, A. R.; GONÇALVES, E. J. V.; COSTA, A. P.; NORA, E. de S.; REZENDE, D. C. Marketing verde e consumo consciente: segmentando o mercado de lavras/MG. **Revista Espacios**. Vol. 34 (4) 2013. Pág. 14. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a13v34n04/13340413.html>>. Acesso em 01 jun. 2013.

RUTKOSKI, M.; REICHEL, V. P. **O Marketing Verde como diferencial competitivo em postos de combustíveis**. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2013. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_STO\\_187\\_063\\_23064.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_187_063_23064.pdf)>. Acesso em 01 jan. 2014.

SACHS, I. Barricadas de ontem, campos de futuro. **Estudos Avançados**, São Paulo, vol. 24, n.68, 2010. ISSN 0103-4014 Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142010000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142010000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 22 fev. 2011.

SACHS, I., LOPES, C. e DOWBOR, L. Crises e oportunidades em tempos de mudança.

**Economia Global e Gestão**. [online]. Vol.15, no.1, p.133-154, Abr. 2010. ISSN 0873-7444. Disponível em: <[http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0873-74442010000100008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442010000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 22 fev. 2011.

SANTOS, J. A. **Metodologia Científica**. 2. Ed. Cengage Learning. 2011.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de OP Traduções; consultoria Zumble Aprendizagem Organizacional. 22ª ed. Rio de Janeiro: *BestSeller*, 2006.

SCHWARZ, D. **Ecologia: alternativa para o futuro**. Tradução de Maria Inês Rolim. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Tradução de Henrique Luiz Correa. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STRIZKAKOVA, Y.; COULTER, R.A. The "green" side of materialism in emerging BRIC and developed markets: The moderating role of global cultural identity. **International Journal of Research in Marketing**. Out. 2012. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.08.003>

XAVIER, R. N.; CHICONATTO, P. O Rumo do Marketing Verde nas Organizações: conceito, oportunidades e limitações. **Revista Capital Científico - Eletrônica**. Vol. 12 n.1 - Janeiro/Março 2014. Disponível em: <<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/viewFile/1381/88>>. Acesso em 04 abr. 2014.