

SCHARF, Edson Roberto. SCHLEMPER, Emilia Cristina. MACHADO, Nadia. Estudo de Caso: Matéria prima que impacta o ambiente: a sustentabilidade como estratégia de marketing em uma indústria cerâmica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.1, p.41-60, Tri I. 2012.
ISSN 1980-7031

MATÉRIA PRIMA QUE IMPACTA O AMBIENTE: A SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING EM UMA INDÚSTRIA CERÂMICA

Autor1: EDSON ROBERTO SCHARF

FURB Universidade de Blumenau

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC)

e-mail: artigos@gmail.com

(47) 3321.0285

Autor2: Emilia Cristina Schlemper

Instituto Federal - Rio do Sul

Mestranda em Administração (PPGAD/FURB)

e-mail: emilia@ifc-riodosul.edu.br

(47) 3531.3700

Autor3: Nadia Machado

Instituto Federal - Blumenau

Mestranda em Administração (PPGAD/FURB)

e-mail: nadia@ifc.edu.br

(47) 3331.7800

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar as ações de sustentabilidade usadas como estratégia de marketing por uma indústria que utiliza matéria prima que impacta negativamente o meio ambiente. Com a crescente exigência do mercado por um posicionamento sustentável das organizações, é de especial importância o caso estudado porque a organização selecionada, pela natureza do seu produto, prejudica o meio ambiente: uma cerâmica de médio porte, fabricante de tijolos e blocos estruturais. O estudo de caso foi realizado com entrevistas em profundidade, análise documental e observação direta. Os resultados da pesquisa fornecem evidências de que a empresa pesquisada possui consciência ambiental; apresenta gestão voltada à sustentabilidade e que, embora de maneira moderada, utiliza essas ações como estratégia de marketing.

ABSTRACT

The main of this study was to investigate the actions of sustainability as a marketing strategy used by an industry that uses raw materials that impacts negatively the environment. With the growing market demand for a organizations sustainable positioning, is of particular importance because the case study organization selected by the product, harms the environment: a ceramic medium-sized manufacturer of bricks and building blocks. The case study was conducted in-depth interviews, document analysis and direct observation. The survey results provide evidence that the company researched has environmental awareness; it has focused on the sustainability; and for moderate way, use these actions as a marketing strategy.

Palavras-chave: Marketing. Estratégia de marketing. Sustentabilidade. Consciência ambiental. Vantagem competitiva mercadológica.

Keywords: Marketing. Marketing strategy. Sustainability. Environmental awareness. Marketing competitive advantage.

1. INTRODUÇÃO

A ideia de desenvolvimento sustentável é ainda relativamente nova para o mundo corporativo e há pouca evidência sobre o seu impacto nos negócios. Entretanto, uma quantidade cada vez maior de estudos e avaliações de desempenho de ações está mostrando o valor para os negócios de novas estratégias e práticas que refletem questões e preocupações com o meio ambiente (Smith & Yonowitz, 1999). As primeiras indústrias surgiram em uma época em que não existia a preocupação com os problemas ambientais, a fumaça era sinal de progresso e desenvolvimento de um país, usada como propaganda e símbolo de desenvolvimento (Donaire, 1999).

Com o passar do tempo, a degradação ambiental e o esgotamento dos recursos para a saúde humana e o bem-estar começaram a se tornar evidentes. Os impactos ambientais aumentaram consideravelmente a partir do século XVIII com a Revolução Industrial. A consciência ecológica e a preocupação com a qualidade de vida têm aumentado a cada dia.

[20032007200920102008200920092008](#)A sustentabilidade passa a ser um objetivo vital para todos os *stakeholders*, incluindo membros da sociedade, investidores, clientes e políticos (Jagdish et al. 2010; Bansal, 2005).

A partir desta nova visão da relação entre meio ambiente e sociedade, as empresas começam a se ocupar em desenvolver uma imagem ecologicamente correta junto aos seus consumidores. O marketing passa a ter responsabilidade na aproximação da organização com as questões referentes à sustentabilidade, principalmente por meio da sua marca.

Neste cenário, o presente estudo tem como pergunta de pesquisa: de que maneira determinada empresa realiza ações de sustentabilidade e se as utiliza como estratégia competitiva de

marketing? Para a construção do marco teórico, foram revisadas as literaturas específicas de: Estratégia (Whittington, 2002; Montgomery e Porter, 1998; Quin, 1998; Mintzberg, 1988); Marketing (Scharf, 2009; Kotler, 2000); Sustentabilidade (Jagdish et al. 2010; Bansal, 2005; Bansal e Roth, 2000; Pringel e Thompson, 2000; Smith e Yonowitz, 1999).

Para a realização do trabalho foi utilizada a abordagem qualitativa, com o uso do método de estudo de caso (Yin, 1994). Para a triangulação dos dados, foram realizadas entrevistas em profundidade, abertas e flexíveis a partir de um roteiro semiestruturado, da análise documental e da observação direta.

Está estruturada em cinco seções: a segunda aborda conceitos utilizados como fundamento do trabalho; a terceira descreve a metodologia, abordando procedimentos de coleta de dados e procedimentos de análise de dados; na quarta, é realizada a análise dos resultados e, na última seção, as considerações finais, limitações e proposições para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os conceitos a seguir dão embasamento ao estudo, com enfoque em três aspectos principais: a estratégia, a estratégia de marketing e a sustentabilidade.

2.1 Estratégia

Estratégia, no entendimento de Quinn (1980), é o plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Estratégia, para Mintzberg (1988), é uma força que mede a organização e o meio: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais. Para Learned et al. (1965) e Andrews (1971), estratégia é um conjunto de metas pré-estabelecidas, que integram as principais políticas como forma de definir planos para atingir os objetivos propostos para a organização.

Dentre os diversos conceitos de estratégia, neste estudo foi adotado o conceito de Montgomery e Porter (1998), que afirma que estratégia é tida como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. O conceito de vantagem competitiva foi estudado por Porter (1989) e surge do valor que uma empresa cria para os seus clientes, ultrapassando os custos de produção, semelhante ideia adotada por Collins e Montgomery (1995).

2.2 Marketing

Para Kotler (2000) o marketing é um processo social por meio do qual as pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Conforme Pringle e Thompson (2000) o marketing também pode ser utilizado em benefício de causas sociais, como uma ferramenta estratégica para o posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante. O uso do marketing para as causas sociais auxilia a empresa consciente a tomar decisões tendo em vista suas exigências, os interesses do cliente e os interesses no longo prazo da sociedade.

2.3 Sustentabilidade

Para Chen et al. (2006), o conceito de desenvolvimento sustentável baseia-se na ideia de atender às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras no atendimento de suas próprias necessidades. O desenvolvimento sustentável representa uma nova forma de desenvolvimento econômico. Para Savitz e Weber (2006) a empresa sustentável gera lucro para os acionistas enquanto protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações.

A figura 1 apresenta as mudanças de atuação de uma organização que adota ações voltadas à sustentabilidade, em uma comparação da gestão ocupada com as questões ambientais e aquela possuidora de uma postura convencional.

ACRESCENTAR A FIGURA 1

Fig. 1: As mudanças na empresa pela conscientização ambiental

Fonte: Valle (1995)

A sustentabilidade apresenta três dimensões: econômica, ambiental e social. O posicionamento sustentável de uma organização deve estar relacionado com desempenho econômico e também com o impacto ambiental e social (Jagdish et al. 2010; Bansal, 2005). Para os autores, as grandes deficiências das estratégias de sustentabilidade são não estar diretamente focadas no cliente; não reconhecer as ameaças do aumento global sobre o consumo e não desenvolver uma abordagem holística. [20082005200820092008201020102.4 Sustentabilidade como estratégia de marketing](#)

Muitas empresas direcionam suas estratégias para os denominados negócios verdes em função da pressão exercida pelos *stakeholders*. Este ‘esverdeamento’, como apontam Bansal e Roth (2000), sugere uma nova postura dos gestores, que passam a considerar os impactos ecológicos causados pelas ações dos processos produtivos sem abrir mão da competitividade. Para Castro (1996), na busca pela competitividade as empresas comprometidas com as questões ambientais têm conquistado consumidores internos conscientes e mercados externos com maiores exigências ambientais. Para a promoção da imagem pública, além da utilização das questões ambientais, existem evidências que apontam para um aprendizado das empresas no uso de tais questões como um diferencial competitivo (Chen et al. 2006).

3. METODOLOGIA

Para Yin (1994) o uso do método do estudo de caso é apropriado quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais.

Considerando a ocupação com a sustentabilidade como uma possibilidade estratégica de marketing para resultar em uma vantagem competitiva, foi realizado um estudo em uma indústria

cerâmica de médio porte, doravante denominada de Alfa, sediada no município de Rio do Sul, estado de Santa Catarina, com atividades iniciadas em 1941, produção atual de 2.000.000 peças e um efetivo de 102 colaboradores. Fabrica tijolos, blocos estruturais e telhas (tijolos para laje) e, pela natureza do produto, com a utilização de matéria-prima extraída da natureza, é causadora de relativo impacto ambiental. Decorre daí o interesse em conhecer as ações de sustentabilidade adotadas e de que maneira a empresa as utiliza como uma estratégia de marketing.

3.1 Coleta dos dados

Com o objetivo de aumentar a precisão da pesquisa e confirmar a validade do processo foi utilizada a triangulação dos dados. Em estudos de caso, isso pode ser feito utilizando várias fontes de dados (Yin, 1994).

Para possibilitar a triangulação dos dados, foram realizadas três técnicas de coleta de dados: entrevistas; análise documental; e observação direta.

As entrevistas foram em profundidade, com o uso de um roteiro semiestruturado com questões norteadoras para facilitar o trabalho, aplicadas com os três diretores da empresa (financeiro, produção, administração). Este procedimento privilegia a comunicação pessoal e se ganha em profundidade de dados (Cooper e Schindler, 2003). Na análise documental, foram utilizados documentos administrativos, sítio da empresa na internet, panfletos comerciais e reportagens em jornais e revistas. As observações diretas ocorreram no ambiente organizacional, com verificação *in loco* da produção e das atividades da empresa.

3.2 Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada por meio da análise narrativa, técnica que consiste em relatar as experiências anteriores por meio do agrupamento da sequência verbal com os fatos passados (Labov, 1977). A análise narrativa propicia um entendimento em maior profundidade da realidade estudada, possibilitando uma avaliação completa dos problemas (Lieblich et al. 1998). Para Yin (1994), o contexto na forma narrativa apresenta a generalização de explicações, que consiste em explicar o fenômeno a partir das suas causas e interações com os outros fenômenos e circunstâncias.

Desta forma, foram realizadas a análise de categorias e a tabulação das evidências em relação às categorias definidas, com o objetivo de responder a questão de pesquisa proposta. A partir da categoria foi possível definir a dimensão em que elas atuam e confirmar os itens de análise.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a análise dos dados obtidos a partir de um estudo de caso realizado em uma indústria cerâmica de médio porte.

A Alfa é uma empresa familiar, sediada no município de Rio do Sul, Santa Catarina, que iniciou suas atividades em 1941, com um proprietário (empresa do tipo firma individual). Contava com 500 m² de área construída e poucos equipamentos. Até 1946, seu sistema de extrusão era movido por tração animal. Em 1961, a empresa adquiriu seu primeiro caminhão. Em 1966, abriu a sociedade. Atualmente, a organização é reconhecida pela qualidade dos bens fabricados e pela utilização de equipamentos de alta tecnologia. Tem área construída de 12.862 m².

Com a categoria de análise (quadro 1) e a triangulação dos dados, a partir das entrevistas em profundidade, análise documental e observação direta, realizadas na indústria cerâmica de médio porte em Santa Catarina, e para atingir o propósito anteriormente exposto, este trabalho foi guiado pelas seguintes perguntas de pesquisa: como são realizadas as ações de sustentabilidade e de que maneira a empresa Alfa as utiliza como estratégia competitiva de marketing?

ACRESCENTAR QUADRO 1

Quadro 1 – A categoria de análise e as dimensões estudadas

Fonte: Autores, em 2012

A empresa Alfa desenvolve ações estratégicas voltadas ao meio ambiente e, com isto, obtém vantagem competitiva. Este fato pode ser observado por meio de inúmeras iniciativas, como o desenvolvimento tecnológico ocorrido ao longo de sua existência, por exemplo, em que as soluções

são pensadas para o menor impacto na natureza já no momento da compra dos equipamentos. Isto se tornou mais evidente nos últimos anos, com a atuação de uma equipe especializada no desenvolvimento de ações estratégicas junto à alta gestão levando em consideração preceitos sustentáveis. Estes pensamentos confirmam a referência de Montgomery e Porter (1998) à estratégia como sendo um plano de ação para o desenvolvimento de vantagens competitivas no mercado. Para Smith e Yonowitz (1999) o desenvolvimento sustentável não pode ser conseguido sem inovação, que é obtida por meio de uma cultura organizacional que cultiva a aprendizagem e a mudança.

Em excertos da entrevista com a diretora administrativa também se observou o espaço que a inovação para o cliente ocupa nas discussões estratégicas discutidas, quando afirmou que “...a filosofia da empresa é inovar a cada dia, para atender às necessidades dos seus clientes, fornecedores e colaboradores, mantendo seu alto padrão de qualidade, e contribuindo social e politicamente com o desenvolvimento do município, região e estado...”. Segundo Castells (1999), a inovação e a estratégia estão além da simples aplicação de tecnologia. Ao assumir a participação dos consumidores na criação de valor, são deslocadas as ideias de inovação para um espaço de co-criação de valor, por meio das experiências (Ramaswamy, 2005; Prahalad e Ramaswamy, 2000; Castells, 1999).

Esta vantagem competitiva mercadológica é evidenciada no relato do diretor de produção da organização, confirmado posteriormente na análise documental com a comprovação da Certificação no PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat). Além do investimento em maquinário com alta tecnologia, verificou-se também que a empresa possui laboratório próprio equipado para o desenvolvimento de pesquisas e realização de testes dos seus produtos, visando melhorias contínuas no sistema de qualidade. Conforme relato extraído da entrevista com o diretor “...O programa de qualidade direciona todas as funções para um padrão de serviços eliminando retrabalhos, mantendo uma política de ações preventivas e não corretivas..”. Reafirma a continuidade do programa com o aperfeiçoamento do capital humano e o resultado decorrente dessa ação, quando diz: “...a capacitação e treinamento constante dos colaboradores é outra oportunidade que o programa oferece...”. Os talentos desenvolvidos internamente tendem a trazer benefícios à organização, defende Scharf (2010), tanto diretamente no desempenho das funções quanto indiretamente por meio do repasse do conhecimento aos novos membros da equipe de funcionários.

Neste sentido, diversos autores (Newell, 2005; Solleiro e Castanon, 2004; Mayo, 2003; Argyris e Schön, 1982) advogam que o capital humano é o único bem intangível que pode realmente trazer lucro à organização, pois é ele que permite a inovação, o relacionamento ou as iniciativas em direção ao mercado, por exemplo. Em estudo sobre empresas mexicanas de pequeno e médio portes, Trejo e Rodríguez (2010) encontraram que o desenvolvimento do potencial interno é uma opção para o aumento da capacidade de competição entre empresas do mesmo porte.

Nas entrevistas se observou que no passado os dirigentes da cerâmica não tinham qualquer tipo de preocupação com o meio ambiente. Tanto o diretor de produção, ocupado com as questões relacionadas à matéria prima e produtividade, quanto o diretor financeiro, basicamente ocupado com questões relacionadas aos custos da organização, pouco se ocupavam com o olhar de responsabilidade social. Porém, devido às determinações dos órgãos ambientais, a extração de matéria prima passou a ser feita levando-se em consideração o menor impacto possível ao meio ambiente, comprovado através do certificado de licença ambiental de operações expedida pela FATMA. Com o tempo, isto começou a fazer parte do pensamento estratégico da direção. Em cada fase de expansão fabril ou busca por novos terrenos para extração, dentre os primeiros questionamentos estavam as questões ambientais, segundo um dos diretores. Algumas ações de sustentabilidade exigidas pela legislação e que, posteriormente, foram adotadas como diretrizes nas decisões empresariais são o controle de poluentes com inspeção anual das chaminés; o plantio de uma nova árvore por cada árvore derrubada; e a manutenção das árvores nativas.

A partir das ações de cunho obrigatório, incorporadas posteriormente, a indústria começou a adotar várias outras ações que comprovam sua consciência ambiental. Dentre as principais, estão: a) a utilização das cinzas que os fornos produzem junto à massa de argila para a fabricação de tijolos; b) utilização das perdas no processo de fabricação de tijolos para a melhoria de estradas e a fabricação de drenos; c) utilização de dejetos de fábrica de papel que não podem ser descartados no meio ambiente como acréscimo à massa de argila para a produção dos tijolos; d) utilização de farelo ou cavaco (dejetos de madeiras) para alimentação dos fornos utilizados na produção; e) um programa próprio de reflorestamento.

Para a diretoria, os esforços de marketing foram feitos com a responsabilidade de aproximar a empresa Alfa das questões ambientais, particularmente aquelas que mais afetam o consumidor final. Citando um trecho da entrevista com a diretora administrativa da empresa quando questionada

sobre o uso e a divulgação de ações de sustentabilidade e responsabilidade social como estratégia de marketing: “...em publicações em revistas, principalmente artigos, sempre ressaltamos essa preocupação com o meio ambiente e a nossa adequação às normas exigidas pela FATMA...”, se percebe que há um direcionamento mercadológico nas ações tomadas. Para Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado deve ser entendida como uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor ao cliente, proporcionando vantagem competitiva para a organização.

Na análise documental, se confirmou que a empresa utiliza as ações de sustentabilidade como uma estratégia de marketing, basicamente de divulgação, ao citar o seu compromisso ambiental em diversos meios de comunicação, como entrevistas em revistas, folders, panfletos, programas de rádio e televisão. Ações dessa natureza confirmam o entendimento de Montgomery e Porter (1998) de que vantagens competitivas têm sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do seu produto.

Apesar da confirmação de que a empresa Alfa realiza diversas ações de sustentabilidade e da utilização dessas ações como estratégia de marketing, é nítido que ela as utiliza de forma moderada. Para Slater e Narver (1995) é fundamental que a organização se comporte como um interlocutor entre a produção e o consumidor, buscando compreender os seus anseios, necessidades e desejos. Às vezes, pode ser observado até certo descaso, como a ausência dessas informações no sítio da empresa. Para Wrenn (1997) a medição dos resultados obtidos pelos esforços de marketing são diretamente proporcionais à quantidade de esforços feitos. Neste sentido, é importante a organização submeter uma quantidade maior de ações mercadológicas no seu segmento de atuação, permitindo rápida compreensão do consumidor para os seus aspectos de inovação e facilitando a mensuração. A empresa Alfa deveria, antes, se ocupar com ações que viessem ao encontro da afirmação de Pringle e Thompson (2000), para quem o marketing pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica de posicionamento, ao associar uma empresa ou marca a uma questão social relevante ou a um benefício mútuo. Também aqui Wrenn (1997) contribui, ao defender que o posicionamento é um trabalho lento, difícil, mas possível mesmo em tempos de competição acirrada.

O crescimento da empresa nos últimos anos aliado às ações de sustentabilidade comprovam

que é possível considerar os impactos ecológicos causados pelas ações dos processos produtivos, sem abrir mão da competitividade, conforme apontado por Bansal e Roth (2000). Para Savitz e Weber (2006) “...empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantêm interações...”. A diretoria da empresa Alfa constantemente enfatiza a sua atual relação com a responsabilidade social corporativa, em qualquer dos três aspectos (ambiental, social ou econômico). Não esquecendo seu passado recente quanto às investidas de impacto ambiental negativo, os dirigentes entendem que houve um conjunto de manifestações positivas por parte dos funcionários, da comunidade e mesmo dos clientes, ainda que alguns bens tiveram os preços majorados em relação a quando não havia a preocupação ambiental e social. Possivelmente, no entendimento dos diretores, a marca da empresa será uma das mais beneficiadas dentre todos os ativos organizacionais relevantes, pois com o trabalho de muitos anos, alguns segmentos comerciais já começam a escolher seus bens da área cerâmica pelos efeitos menos nocivos causados pela indústria fabricante. É, na visão de diversos autores, o aspecto que mais demonstra as ações da organização no seu segmento: uma marca pode ser o elemento que diferencia uma organização da outra (Anana e Nique, 2010; Klaus e Maklan, 2007; Webster Jr., 2005), tem importante valor no planejamento de marketing (Webster Jr., 2005; Rust, 2004) e aumenta a preferência da intenção de compra (Pappu et al. 2006).

O quadro 2 apresenta a tabulação das evidências encontradas na formulação das categorias de análise constantes do quadro anterior. Por meio dessas evidências se buscou responder à pergunta de pesquisa, que trata de como são realizadas as ações de sustentabilidade e de que forma a empresa as utiliza como vantagem competitiva mercadológica.

ACRESCENTAR QUADRO 2

Quadro 2 – Evidências encontradas na formulação das categorias de análise

Fonte: Autores, em 2012

Jagdish et al. (2010) afirmam que o posicionamento sustentável de uma organização deve estar relacionado com o desempenho econômico, mas também com o impacto ambiental e social. Com base neste entendimento, evidencia-se que a empresa Alfa apresenta um posicionamento sustentável pelo fato de possuir um bom desempenho econômico observado através do seu crescimento no mercado, além de possuir uma consciência ambiental e social, fato este evidenciado nas ações de sustentabilidade da empresa. Particularmente, um referencial das ações desenvolvidas com sucesso se deve ao fato do pessoal interno se comprometer de forma unilateral com as questões de sustentabilidade sugeridas e adotadas pela direção da organização. É, segundo Leite e Albuquerque (2010), a estratégia de gestão de pessoas sendo utilizada como um instrumento de desenvolvimento organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no objetivo proposto neste estudo, que visou verificar como são realizadas as ações de sustentabilidade e de que forma a empresa as utiliza como vantagem competitiva mercadológica, conclui-se que a pergunta de pesquisa foi respondida, demonstrando que a empresa possui diversas ações de sustentabilidade, além das exigidas por lei, tanto do ponto de vista econômico (desenvolvimento tecnológico com efetivo crescimento no mercado) quanto do ponto de vista ambiental (ações voltadas para manutenção e conservação dos recursos naturais).

Foi observado que a implementação das ações de sustentabilidade foi ocorrendo gradativamente, sendo necessários dois aspectos principais para que ocorresse o posicionamento voltado à sustentabilidade: a) a inovação tecnológica e seus desdobramentos na linha de produção; e b) a mudança cultural de todos os atores da organização, permitindo que o conhecimento fosse compartilhado mais livremente e que a adoção do compromisso com a qualidade fosse uma ação constante.

Foi observado que a organização procura vincular as ações de sustentabilidade e responsabilidade social à marca, adquirindo vantagem competitiva mercadológica. Mas que, embora as ações de sustentabilidade sejam utilizadas como estratégia de marketing, têm forma moderada.

Esta pesquisa contribui para confirmar o entendimento organizacional de que as ações de sustentabilidade estão se tornando importante estratégia a ser desenvolvida pelas empresas que dirigem seus esforços organizacionais para a obtenção de vantagens competitivas mercadológicas

A principal limitação encontrada é o fato de que os resultados das análises não podem ser aplicados a outras empresas, ainda que sejam empresas semelhantes (que utilizem matéria prima extraída da natureza e que possam causar impactos ambientais), tendo em vista que apenas uma empresa foi estudada. Portanto, por se tratar de um estudo de caso, suas análises estão limitadas à unidade investigada, embora possam auxiliar a entender fenômenos similares de estratégia de marketing a partir de sustentabilidade em outras unidades dessa organização ou mesmo outras organizações similares. Neste caso, observando as condições de cada organização. Futuras pesquisas poderiam desenvolver estudos similares em outras organizações do segmento para confirmar este estudo.

REFERÊNCIAS

- Anana, E. & Nique, W. (2010). Perception-Based analysis: An innovative approach for brand positioning assessment. *Database Marketing and Customer Strategy Management*, v.17, n.1, p. 6-18.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1982). *Reasoning, learning and action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, v.26, n.3, p.197-218.
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Castro, N (1996). *A questão ambiental: o que todo empresário precisa saber*. Brasília: SEBRAE.
- Chen, Y.; Lai, S. e Wen, C. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Busines Ethics*, n.67, p.331-339.
- Cooper, D. & Schindler, P. (2003). *Método de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- Collins, D. J. & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: strategys in the 1990's. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 4, p.119-128.
- Crittenden, W. F. & Crittenden, V. (1997). Strategic Planning In Third-Sector Organizations. *Journal of Managerial Issues*, v. IX, n. 1, p. 86-113.
- Donaire, D. (1999). *Gestão ambiental na empresa*. 2a ed. São Paulo: Atlas.

SCHARF, Edson Roberto. SCHLEMPER, Emilia Cristina. MACHADO, Nadia. Estudo de Caso: Matéria prima que impacta o ambiente: a sustentabilidade como estratégia de marketing em uma indústria cerâmica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.1, p.41-60, Tri I. 2012.
ISSN 1980-7031

Jagdish, N. S; Nirmal, K. S. & Shanthi S. (2010). Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability. [*Journal of the Academy of Marketing Science*](#), v.39, n.1, p. 21-39.

Klaus, P. & Maklan, S. (2007). The role of brands in a service-dominated world. *Journal of Brand Management*, v.15, n.2, p. 115-124.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*, 10 ed. São Paulo: Pearson.

Labov, W. (1997). The transformation of experience in narrative syntax. In: Labov, W. *Language in the inner city: studies in the Black English Vernacular*. Oxford: Basil Blackwell.

Learned, E. P.; Christensen, C. R.; Andrews, K. R. & Guth, W. D. (1965). *Business policy: Text and cases*. Richard D. Irwin, Homewood, IL.

Leite, N. R. P. & Albuquerque, L. G. (2010). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v.9, n.1, p. 31-53.

Lieblich, A.; Tuval-Maschiach, R. & Zilber, T. (1998). *Narrative research: reading, analysis and interpretation*. California: Sage.

Mayo, A. (2003). *O valor humano da empresa*. São Paulo: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1988). Opening up the definition of strategy, in *The Strategic Process: concepts, contexts and cases*. Quinn, J. B.; Mintzberg, H. & James, R. M. (Ed.), Prentice-Hall Inc.

Montgomery, C. A. e Porter, M. E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v.54, p. 20-35.

Newell, S. (2005). Knowledge transfer and learning: Problems of knowledge transfer associated with trying to short-circuit the learning cycle. *Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 2, n. 3, p. 275-290.

Pappu, R.; Quester, P. G. & Cooksey, R. W. (2006). Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships. *European Journal of Marketing*, v.4, n.5, p. 696-717.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, v.78, n.1, p. 79-87.

Pringle, H. e Thompson, M. (2000). *Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas*. São Paulo: Editora M.Books.

Quinn, J. B. (1980). *Managing strategic change*. Sloan Management Review, USA, Sloan University.

Ramaswamy, V. (2005). Co-creating experiences with customers: new paradigm of value creation. *The TMCT Journal of Management*, v.3, n.2, p. 6-14.

Rust, R. T. (2004). If everything is service, why is this happening now and what difference does it make? *Journal of Marketing*, v.68, n.1, p. 23-24.

Savitz, W. A. & Weber, K. (2006). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade ambiental*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

SCHARF, Edson Roberto. SCHLEMPER, Emilia Cristina. MACHADO, Nadia. Estudo de Caso: Matéria prima que impacta o ambiente: a sustentabilidade como estratégia de marketing em uma indústria cerâmica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.1, p.41-60, Tri I. 2012. ISSN 1980-7031

Scharf, E. R. (2010). Melhores práticas de marketing: A proposta de valor e o capital humano. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, n. 34, Rio do Janeiro, *Anais...* Rio do Janeiro: Anpad.

Scharf, E. R. (2009). Proposta de Valor na Construção de Identidade de Marca: O Capital Humano Envolvido na Área Mercadológica. *Tese de doutorado* apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

Secretaria Especial de Desenvolvimento Humano: Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat – PBQP-Habitat, 2011. Disponível em: http://www.abrasil.gov.br/avalppa/site/content/av_prog/21/06/prog2106.htm. Acesso em 15julho2011.

Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and learning organization. *Journal of Marketing*, v.59, n. 3, p. 63-74.

Smith, B. & Yonowitz J. (1999). Inovação Sustentável, p. 608-632. In: SANGE, P. *A dança das mudanças*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Solleiro, J. L. e Castañón, R. (2004). Intellectual capital management in Mexican R&D centers. *Revista Eletrônica de Administração*, Special Issue 42, v.10 n.6, 2004.

Trejo, V. G. S. & Rodríguez, B. M. B. (2010). O potencial interno da empresa como estratégia para gerar vantagens competitivas: Uma pesquisa-ação em uma empresa mexicana. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v.9, n.2, p. 5-24.

Valle, C. E. (1995). *Qualidade ambiental: como ser competitivo protegendo o meio ambiente*. São Paulo: Pioneira.

Webster Jr., F. E. (2005). A perspective on the evolution of marketing management. *Journal of Public Policy and Marketing*, v.24, n.1, p. 121-126.

Whittington, R. (2002). *O que é estratégia?* São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: Measurement and scaling issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 5, n. 3, p. 31-54.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

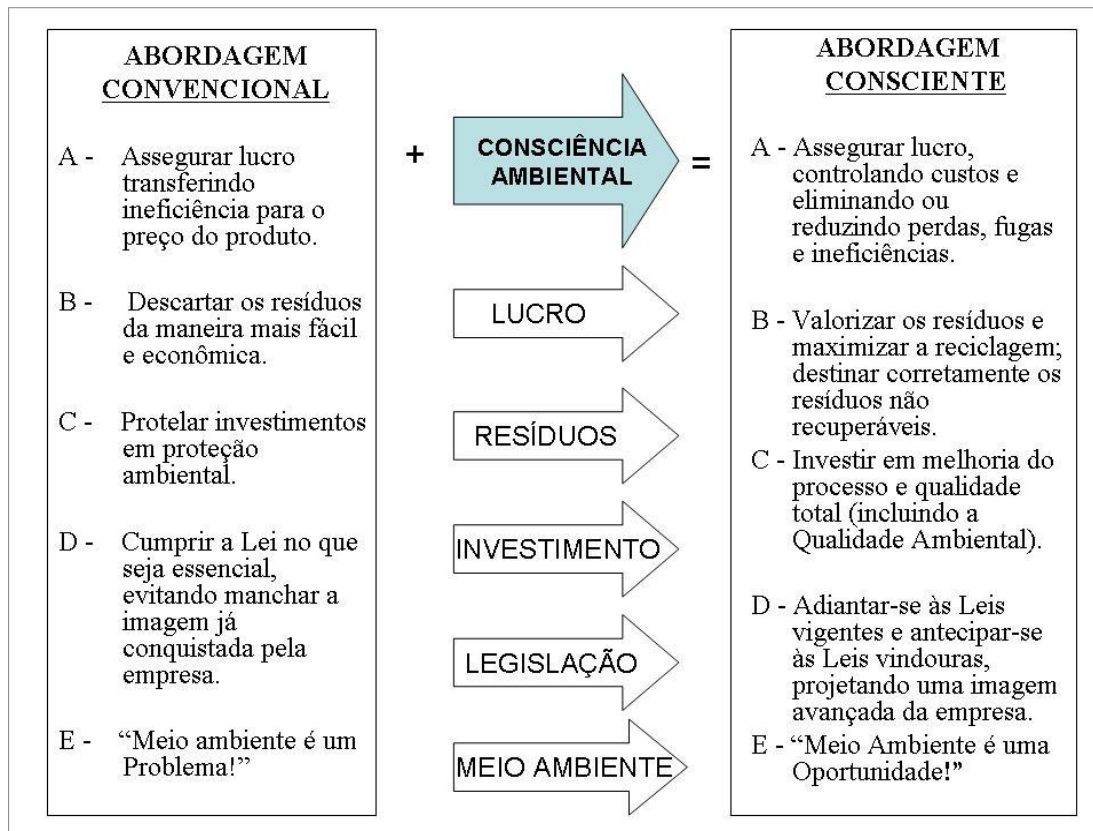


Fig. 1: As mudanças na empresa pela conscientização ambiental
Fonte: Valle (1995)

SCHARF, Edson Roberto. SCHLEMPER, Emilia Cristina. MACHADO, Nadia. Estudo de Caso: Matéria prima que impacta o ambiente: a sustentabilidade como estratégia de marketing em uma indústria cerâmica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.1, p.41-60, Tri I. 2012. ISSN 1980-7031

CATEGORIA DE ANÁLISE	DIMENSÕES	ITENS DE ANÁLISE
Marketing para a sustentabilidade: ações de sustentabilidade que permitem obter vantagens competitivas mercadológicas	Ações de sustentabilidade	Verificação das ações de sustentabilidade da organização
	Estratégia de marketing	De que maneira a organização utiliza as ações de sustentabilidade como estratégia de marketing

Quadro 1 – A categoria de análise e as dimensões estudadas
Fonte: Autores, em 2012

DIMENSÕES ANALISADAS	SITUAÇÕES ENCONTRADAS
AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE (verificação das ações de sustentabilidade da organização)	• Bom desempenho econômico observado através do seu crescimento no mercado; • Consciência ambiental e social, fato este evidenciado nas ações de sustentabilidade da empresa; • Extração de matéria prima considerando o menor impacto possível ao meio ambiente; • Controle de poluentes com inspeção anual das chaminés; • Plantio de uma nova árvore por árvore derrubada; • Manutenção das árvores nativas; • Utilização das cinzas que os fornos produzem junto à massa de argila, na fabricação de tijolos; • Utilização das perdas no processo de fabricação de tijolos na melhoria de estradas e fabricação de drenos; • Utilização de dejetos de uma fábrica de papel, que não podem ser descartados no meio ambiente e que são acrescentados à massa de argila para a produção dos tijolos; • Utilização de farelo ou cavaco, que são dejetos de madeireiras para alimentação dos fornos túneis utilizados na produção; • Manutenção de reflorestamentos.
	• Desenvolvimento tecnológico para aperfeiçoamento dos

SCHARF, Edson Roberto. SCHLEMPER, Emilia Cristina. MACHADO, Nadia. Estudo de Caso: Matéria prima que impacta o ambiente: a sustentabilidade como estratégia de marketing em uma indústria cerâmica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.1, p.41-60, Tri I. 2012. ISSN 1980-7031

VANTAGENS MERCADOLÓGICAS COMPETITIVAS (de que forma a organização utiliza as ações de sustentabilidade como vantagem competitiva mercadológica)	produtos ofertados; • Certificação dos produtos fabricados no PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat), sendo um apelo altamente positivo de vendas • Divulgação do compromisso ambiental em diversos meios de comunicação (entrevistas em revistas, folders, panfletos, programas de rádio e televisão).
---	---

Quadro 2 – Evidências encontradas na formulação das categorias de análise
Fonte: Autores, em 2012