



**Mónica Azevedo de  
Lima**

**O marketing verde e a sustentabilidade  
Caso de estudo: Bi-Silque, SGPS, S.A.**



**Mónica Azevedo de  
Lima**

**O marketing verde e a sustentabilidade**  
**Caso de estudo: Bi-Silque, SGPS, S.A.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Joaquim José Borges Gouveia, Professor Catedrático Convidado Aposentado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

## **O júri**

Presidente

**Prof. Doutor Daniel Polónia**  
Professor auxiliar convidado da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira**  
Professor auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Joaquim José Borges Gouveia**  
Professor Catedrático Convidado Aposentado da Universidade de Aveiro

## **Agradecimentos**

Sem o apoio de algumas pessoas este estudo teria sido uma tarefa bem mais difícil de ser concretizada. A todos vós, dirijo os meus sinceros agradecimentos.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, pela preocupação, motivação e paciência para me suportarem nas horas mais difíceis.

À minha sobrinha, Beatriz, que na tenra idade de seis anos conseguiu entender que a tia não podia dar-lhe a atenção que merecia, por estar a desenvolver um estudo.

À Joana Vinhas, pelo apoio e pelos desabafos.

À Sandra Faria, a minha responsável na duração do estágio, pela preciosa ajuda e orientação desde o início do estudo, pela sincera amizade e pelo constante apoio.

Ao Vítor, pela crescente motivação, na fase mais exaustiva do desenvolvimento do estudo.

Ao Professor Doutor Joaquim José Borges Gouveia, por acreditar tão veemente na minha autonomia e nas minhas capacidades, pela orientação e ajuda na procura do estágio.

**Palavras-chave**

Sustentabilidade, Economia Verde, Marketing Verde, Certificação Florestal, Produtos Verdes

**Resumo**

O conceito sustentabilidade passou a ser um tema comum no dia-a-dia das empresas. Tendo em conta que a sustentabilidade é constituída por três dimensões, social, económica e ambiental, aquela a que o presente estudo dá maior relevância é a dimensão ambiental. O marketing verde surgiu com o aparecimento das preocupações e consciência ambientais. A necessidade de proceder-se a uma comunicação correta e clara dos produtos verdes fez emergir este novo paradigma no marketing. A economia verde e a importância da certificação de produtos encontram-se também presentes neste estudo.

O presente estudo pretende aplicar ao caso de estudo da empresa Bi-Silque SGPS, S.A., na qual o estágio curricular se realizou, um modelo de negócio da economia verde, bem como, alguns indicadores da sustentabilidade para melhoria da performance sustentável da empresa.

**keywords**

Sustainability, Green Economy, Green Marketing, Forest Certification, Green Products

**abstract**

The concept of sustainability has become a common subject in our companies. Knowing that sustainability divides itself in three dimensions, social, economic and environmental, the one which this study is focused on is the environmental. Green marketing emerged with the increase of the environmental concerns and conscience. The need for a clear and accurate communication of the green products led to this new marketing paradigm. Green economy and the importance of products' certification are also subjects in this study.

This study aims to apply a green economy business model, as well as, some sustainability indicators to the case study done of the company Bi-Silque, SGPS, S.A., where the academic internship took place, in order to improve the company's sustainable performance.

# Índice

1) Capítulo 1 - Introdução.....	9
1.1) Relevância do Tema.....	9
1.2) Motivação, objetivos e estrutura do estudo.....	10
1.3) Perguntas de partida.....	10
1.4) Metodologia.....	11
1.5) A minha contribuição esperada.....	11
2) Capítulo 2 - Bi-Silque SGPS, S.A.....	13
2.1) Caracterização da empresa.....	13
2.2) Gama de produtos.....	14
2.2.1) Os produtos “verdes” da Bi-Silque.....	14
2.3) Atuação sustentável da Bi-Silque.....	15
2.4) Atividades do Estágio Curricular.....	16
2.5) Conclusões.....	17
3) Capítulo 3 - Revisão Bibliográfica.....	19
3.1) Introdução.....	19
3.2) Sustentabilidade.....	19
3.2.1) Evolução da sustentabilidade no Marketing.....	23
3.2.2) Dimensões da sustentabilidade.....	23
3.3) Economia verde.....	25
3.3.1) Modelo da economia verde.....	26
3.4) Marketing verde.....	28
3.4.1) Marketing-Mix Verde.....	31
3.4.2) Fatores de mudança.....	33
3.4.2) Tendência verde e a comunicação.....	33
3.5) Certificação Florestal.....	35
3.5.1) Produtos verdes.....	36
4) Capítulo 4 – Caso de estudo.....	39
4.1) Introdução.....	39

4.2) Indicadores de Sustentabilidade.....	39
4.3) Modelo da economia verde aplicado à realidade da Bi-Silque.....	47
4.4) Análise – Princípios de melhoria .....	48
4.5) Conclusões .....	51
5) Capítulo 5 - Conclusões.....	53
5.1) Conclusões .....	53
5.2) Perspetivas futuras e a minha contribuição.....	55
Referências Bibliográficas .....	56

## Índice de Figuras e Tabelas

Fig. 1: Presença da Bi-Silque no Mundo.....	13
Fig. 2: Produtos Verdes da Bi-Silque .....	15
Fig. 3: Fases de evolução das práticas de sustentabilidade .....	20
Fig. 4: Ciclos da sustentabilidade .....	22
Fig. 5: A evolução dos conceitos no marketing .....	23
Fig. 6: Modelo de negócio da economia verde .....	27
Fig. 7: Novo paradigma do marketing .....	29
Fig. 8: A evolução do marketing verde .....	30
Fig. 9: Dimensões da vida de um produto .....	30
Fig. 10: Estratégias de Marketing-Mix Verde .....	32
Fig. 11: Os 4 S's do marketing-mix verde .....	32
Tabela 1: Indicadores da Sustentabilidade .....	40



# 1) Capítulo 1 - Introdução

## 1.1) Relevância do Tema

Cada vez mais o conceito sustentabilidade passou a ser um tema comum no dia-a-dia das empresas. Tendo em conta que, segundo académicos como Porter e van de Linde, bem como, Sezen e Çankaya, a sustentabilidade se desdobra em três pilares – social, económico e ambiental – aquele a que o presente estudo dá maior relevância encontra-se inserido no contexto ambiental.

A sustentabilidade passou a ser usada como fonte de vantagem competitiva nas empresas, tendo em conta que, para além de ser um fator de diferenciação, é também criadora de valor e otimizadora de recursos. Para além disso, o incentivo e, ao mesmo tempo, a pressão social e legislativa para a inclusão de programas de gestão ambiental, fazem com que as organizações acatem a necessidade de adotar novas formas para inovar e competir (Porter e van de Linde, 1995; Sezen e Çankaya, 2013).

O tema escolhido para este estudo tem relevância, na medida em que, não só são cada vez mais visíveis as evidências da existência de uma “tendência verde”, como também, é um tema de discussão cada vez mais presente nas empresas portuguesas. O mediatismo e, conseqüentemente, o crescimento da consciência ambiental na sociedade são fatores que levam igualmente a que este tema tenha cada vez mais importância. Não só os valores sociais e humanos têm vindo a sofrer alterações, como a implementação do ensino das boas práticas de reciclagem nas escolas, que introduzem os conceitos de responsabilidade social e ambiental nas crianças, são claros fatores de mudança, os quais têm vindo a fazer toda a diferença na mentalidade das presentes gerações, bem como, assim acontecerá com as futuras.

A relação entre a sustentabilidade ambiental e o marketing acontece quando a sustentabilidade começa a emergir como a palavra-chave da estratégia de marketing, ao longo do tempo. Um novo paradigma foi criado quando o marketing passou a ser confrontado com as novas questões ecológicas, que surgiram a partir da década de 70 (Kumar et al., 2012). Desde então que os requisitos de comunicação em relação a este tema foram sofrendo alterações, bem como, crescendo, pela necessidade de influenciar comportamentos e atitudes, passando a sustentabilidade a ser encarada como estratégia empresarial. A sustentabilidade tornou-se num tema cada vez mais frequente, o qual passou a ser visto não só como um tema imperativo, mas também como uma tendência, a qual ao longo deste estudo será denominada e tratada como "tendência verde".

Com isto, a certificação de produtos verdes pode ser vista não só como sendo uma ferramenta para aprovar que o produto está de acordo com os requisitos da norma em questão, garantindo a sua qualidade e atributos ecológicos, mas também funciona como fonte de vantagem e estratégia competitiva, dada a atribuição de valor e a diferenciação do produto face à concorrência. No entanto, os mercados estão cada vez mais exigentes e o processo de

certificação de produtos, para muitos nichos de mercado, passou a ser uma prática quase que obrigatória.

## 1.2) Motivação, objetivos e estrutura do estudo

Após o confronto com a realidade empresarial, com aquilo que é considerado ser o marketing verde e com a questão da certificação de produtos, propus-me a investigar sobre o tema, pretendendo perceber qual a importância da certificação de produtos para o marketing verde, aliada a outros conceitos como o da sustentabilidade e economia verde.

O objetivo deste estudo é o de escrutinar estes conceitos, com a pretensão de compreender porque é que as empresas adotam o marketing verde como estratégia competitiva, as ferramentas que são usadas para o conseguir, nomeadamente, a certificação de produtos, e quais as vantagens para a empresa aquando a adesão a esta “tendência verde”, desde a otimização de recursos, melhorias do processo produtivo, diminuição de resíduos, diferenciação face a concorrência, entre outros (Porter e van de Linde, 1995).

Para se conseguir perceber como a investigação foi realizada, a estrutura da dissertação é apresentada abaixo:

- No primeiro capítulo encontra-se a introdução à dissertação e o enquadramento ao tema em estudo, bem como os objetivos, motivações, metodologia e considerações do mesmo.
- O segundo capítulo refere-se à apresentação da empresa em estudo, na qual o estágio foi realizado.
- O terceiro capítulo apresenta a revisão bibliográfica dos principais conceitos abordados nesta tese, nomeadamente, economia verde, sustentabilidade, marketing verde e certificação florestal. Neste capítulo verifica-se a aplicação do tema economia verde no modelo de Canvas, o modelo de negócio de Osterwalder.
- O quarto capítulo apresenta o caso de estudo aplicado à realidade portuguesa, nomeadamente, à empresa de produtos de comunicação visual, Bi-Silque SGPS, SA. Nesta fase é feita uma análise teórica, na qual é testado o modelo de negócio da economia verde, de autoria própria, à realidade da Bi-Silque.
- No quinto capítulo concluem-se as análises feitas, no qual encontram-se as respostas às perguntas de partida, e considerações futuras.

## 1.3) Perguntas de partida

Como já foi referido acima, após o confronto com a realidade empresarial e com aquilo que era considerado ser o marketing verde na Bi-Silque, bem como, com o tema da certificação de produtos, decidi proceder a uma análise destes conceitos, bem como o da sustentabilidade e economia verde. As perguntas de partida que me conduziram a este estudo foram as seguintes:

- O que deu origem ao mercado dos produtos verdes?
- Poderá a comercialização de produtos verdes ser encarada como vantagem competitiva?
- Em que consiste o conceito da sustentabilidade e quais as suas dimensões?
- É possível criar um modelo de negócio da economia verde?
- Como proceder a uma comunicação correta dos produtos verdes?
- Qual a importância da eco-certificação para os stakeholders?
- Como seria possível tornar a Bi-Silque numa empresa mais sustentável?

#### 1.4) Metodologia

Para proceder ao desenvolvimento desta dissertação, foi realizado um estudo exploratório, estudo este que consiste na elaboração de perguntas de partida, seguindo-se da leitura, exploração e descoberta da problemática. Em seguida, dá-se a construção de um modelo de análise, seguindo-se da análise das informações, ou observação, sendo que, por fim, elaboram-se as conclusões (Quivy et al., 1998).

O estudo empírico permite avaliar à luz da literatura a experiência vivida, desta forma, o estudo presente nesta dissertação foi feito com base na experiência de estágio, da qual foi recolhida informação importante para se prosseguir com a análise e com a realização do respetivo caso de estudo, à luz da literatura (Barañano, 2004).

#### 1.5) A minha contribuição esperada

Ao realizar este estudo, espero não só conseguir compreender melhor o mercado verde e as vantagens de uma empresa adotar a política de sustentabilidade, bem como, o quão importante é para os esforços de marketing direcionarem-se para um consumidor verde, que cada vez mais tem vindo a tornar-se numa tendência. Espero também conseguir compreender algumas limitações existentes, nomeadamente no que toca à existência de legislação ambiental desajustada à realidade das empresas e às possíveis dificuldades existentes no caminho para a obtenção de certificados verdes.

Ao aplicar a investigação a uma realidade, no que diz respeito ao caso de estudo, espero conseguir encontrar novos caminhos e perspetivas diferentes que a empresa poderá adotar para aumentar a sua vantagem competitiva, performance produtiva, bem como, reputação, no que toca à comercialização e comunicação dos seus produtos verdes. Uma das maiores questões que se colocam, neste caso, é relativamente à atitude da empresa face à sustentabilidade, uma vez que grande parte dos seus artigos são feitos a partir da cortiça, um

recurso natural. Esta é uma questão que pretendo colocar e ajudar a empresa a melhorar a sua posição, em termos de comunicação, face aos seus stakeholders.

## 2) Capítulo 2 - Bi-Silque SGPS, S.A

### 2.1) Caracterização da empresa

A Bi-Silque foi fundada em 1979, tendo passado por um rápido processo de evolução e expansão, nomeadamente, a nível internacional. Atualmente, a empresa exporta 98,7% da sua produção para mais de 60 países, em 5 continentes. O mercado nacional representa apenas 1,3% da produção da Bi-Silque. No entanto, a empresa utiliza cerca de 60% de matérias-primas de origem nacional, nomeadamente, a cortiça.



Fig. 1: Presença da Bi-Silque no Mundo

Dentro da área de negócio da Bi-Silque surgiu uma nova marca denominada Bi-Bloco que, atualmente, detém uma relevante percentagem nos lucros da empresa. A Bi-Bloco é a marca responsável pelos produtos de papel, os quais funcionam como suporte para os produtos da sua maior marca, a Bi-Office. Desta forma, os produtos da Bi-Bloco podem ser utilizados com a maior parte dos produtos da Bi-Silque, tais como os quadros e cavaletes.

A empresa que iniciou a sua atividade como um pequeno negócio tradicional e familiar, hoje em dia é já reconhecida como uma PME Líder, no mercado de produtos de comunicação audiovisual, no entanto, há muito ainda a fazer para com que a empresa consiga acompanhar a sua própria evolução. Sendo que o processo evolutivo foi demasiado rápido, os processos da empresa não conseguiram acompanhar a procura do mercado. Em termos de ferramentas de marketing, gestão de processos, do conhecimento e da informação, há muito ainda a evoluir e muito mais por onde melhorar, caso as ferramentas necessárias sejam disponibilizadas.

A sustentabilidade surgiu para a Bi-Silque não só como uma oportunidade de negócio, mas também como uma necessidade. A principal matéria-prima utilizada pela Bi-Silque é a cortiça, uma matéria-prima natural e escassa, proveniente do sobreiro, cujo descortiçamento acontece apenas de 9 em 9 anos após a árvore atingir a sua maturidade, ou seja, apenas 25 anos após a sua plantação. Desta forma, a Bi-Silque preocupa-se em encontrar fornecedores que disponibilizem cortiça proveniente de florestas certificadas.

Em termos da certificação de produtos, aqueles que atualmente já estão certificados são alguns dos bestsellers da organização, no entanto, encontram-se já vários outros produtos, nomeadamente, produtos verdes, em fase de certificação.

## 2.2) Gama de produtos

A Bi-Silque possui várias marcas, umas que se diferenciam pelo tipo de produtos, outras que se adaptam ao mercado existente, sendo elas as seguintes:

- **Bi-Office** – a maior marca do grupo e, atualmente, a mais rentável, composta por várias categorias:
  - **Escrita:** quadros de cerâmica, de aço lacado, quadros de giz, cavaletes magnéticos e não-magnéticos, entre outros;
  - **Exposição:** quadros de cortiça, de tecido, quadros decorativos, vitrinas de exposição interior e exterior;
  - **Acessórios:** marcadores, apagadores, pins, imanes, kits de exposição, produtos de limpeza dos quadros;
- **Bi-Bright** – a marca responsável pelos produtos tecnológicos, nomeadamente, os quadros interativos.
- **Bi-Bloco** – a marca detentora dos produtos de papel, ou seja, os flipcharts.
- **Bi-joy** – a marca do mercado português que representa a Sanrio, mais conhecida pela marca Hello Kitty.
- **Organize4Home** – a marca responsável pelos produtos com finalidade decorativa mas, simultaneamente funcional, da Bi-Silque.
- **Mastervision** – a marca que representa todos os produtos da Bi-Silque no mercado Norte-Americano (com exceção dos interativos).
- **Mastervision Interactive** - a marca que representa todos os produtos interativos da Bi-Silque no mercado Norte-Americano.

### 2.2.1) Os produtos “verdes” da Bi-Silque

A Bi-Silque começou por ser uma empresa tradicional e familiar criada por Virgílio e Aida Vasconcelos, estando atualmente a ser dirigida por um dos filhos do casal, André Vasconcelos, atual CEO. A empresa foi-se desenvolvendo ao longo dos anos, tendo-se tornado numa média empresa que contribui significativamente para a economia portuguesa, na medida em que exporta a maior parte dos produtos que produz.

Dado que a principal matéria-prima usada no fabrico dos produtos desta empresa é a cortiça, um recurso proveniente da natureza, a Bi-Silque sentiu a necessidade de criar alternativas sustentáveis àqueles que são os seus produtos standards, procedendo ao aproveitamento daquilo que anteriormente eram desperdícios, bem como, fazendo uso de materiais reciclados e recicláveis. Desta forma, deu-se o aparecimento da linha de produtos verdes da Bi-Silque, a linha Earth-it!, a qual segue o compromisso de respeitar a natureza, fazendo um uso sustentável das suas matérias-primas. Atualmente a empresa encontra-se no início do processo de certificação de alguns dos seus produtos verdes, na tentativa de acrescentar valor aos seus produtos, bem como, de aumentar a credibilidade e a predisposição de compra dos seus clientes.

A marca Earth-it dispõe de quadros feitos a partir de componentes reciclados ou recicláveis, desde a cortiça, a madeira, o aço, e todos os restantes componentes. Abaixo encontram-se alguns dos produtos em questão:



*Earth-it Felt Noticeboard*

*Earth-it Cork Board*

*Earth-it Combo Board*



*Earth-it Mobile Easel*

*Earth-it Flipchart Pad*

*Earth-it Annual Planner*

*Earth-it Drywipe Markers*

Fig.2: Produtos Verdes da Bi-Silque

### 2.3) Atuação sustentável da Bi-Silque

A Bi-Silque teve um processo evolutivo bastante rápido, o que fez com que os processos e procedimentos normais não o tenham conseguido acompanhar. Deste modo, a empresa procura diariamente conseguir acompanhar a procura de mercado, bem como, superar o desafio que é uma empresa tradicional tornar-se, em pouco tempo, numa PME Líder. Um

deles é conseguir manter a sua imagem como empresa sustentável, bem como, manter a sua essência e qualidade dos produtos. Uma vez que, internamente, a empresa ainda não dispõe de muitas ferramentas, como é o caso de relatórios de sustentabilidade e dados semelhantes, encontrando-se ainda em fase de recolha de informação para posterior tratamento da informação, não foi possível aceder a esse tipo de matérias. No entanto, a Bi-Silque é já reconhecida pela sua política de sustentabilidade, como podemos verificar nas notícias abaixo:

#### **“Bi-silque e Bi-Bloco entre as PME Líder**

A Bi-silque foi distinguida uma vez mais como uma das melhores empresas em Portugal, com a atribuição do galardão PME Líder.

Este prémio, atribuído pelo IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, em conjunto com diversas entidades bancárias, distingue todos os anos as pequenas e médias empresas que se destacam no tecido empresarial português pelo seu crescimento, sustentabilidade, desenvolvimento de novos negócios e capacidade de exportação.

Este ano, o grupo Bi-Silque teve duas empresas incluídas na lista de PME Líderes, a Bi-silque SA e a Bi-Bloco. Este reconhecimento vem reforçar a determinação do grupo em crescer contínua e sustentadamente, aumentando sempre a sua capacidade de produção e exportação.”

(notícia retirada do site da Bi-silque, datada de 2013-07-09);

#### **“ Bi-silque presente no Congresso Intropa**

A Bi-silque participou no Congresso Intropa que decorreu em França, Poitiers (Palácio de Congressos Futuroscope), de 19 a 20 de setembro.

Com a participação neste evento, a Bi-silque pretendeu demonstrar todas as suas soluções de afixação e escrita, presentes no novo catálogo Intropa, para cerca de 250 vendedores deste Grupo de Compras, dando especial ênfase aos produtos “verdes” que continuam a sua caminhada ascendente na preferência dos consumidores profissionais franceses.”

(notícia retirada do site da Bi-silque, datada de 2013-09-22).

## 2.4) Atividades do Estágio Curricular

No âmbito da finalização do mestrado em Gestão, foi necessária a realização de um estágio curricular, o qual decorreu na empresa de artigos de comunicação visual, Bi-silque SGPS, S.A., em Esmoriz, com a duração de 6 meses. O estágio foi realizado no departamento de marketing, com a orientação de Sandra Gomes Faria, gestora dos produtos da principal marca da empresa, a Bi-Office.



Durante o estágio prestei assistência tanto a nível da gestão de produtos, como procedi a uma análise de quantidades vendidas, com intuito de realizar a gestão de categoria do principal catálogo da Bi-Silque. As principais atividades realizadas foram as seguintes:

- ▶ Elaboração de um plano de gestão para a documentação de fichas técnicas;
- ▶ Atualização do template das fichas técnicas de produto, de acordo com o controlo de qualidade;
- ▶ Criação e gestão de todas as fichas de produto (catálogo de 2014)
- ▶ Personalização e tradução de fichas técnicas de acordo com as necessidades dos clientes;
- ▶ Criação de uma base de dados para análise de vendas (quantidades);
- ▶ Gestão de categoria do catálogo de 2014;

## 2.5) Conclusões

A Bi-Silque é uma empresa líder de mercado de produtos de comunicação audiovisual que sofreu um período de evolução demasiado rápido e que tenta, atualmente, conseguir acompanhar o rápido crescimento porque passou, ajustando-se à nova realidade, a nível de processos, tanto internos como produtivos, organização de informação e de adaptação à nova cultura empresarial.

No entanto, a empresa é já vista como uma organização sustentável que aposta na produção de produtos verdes, respeitando a natureza e, acima de tudo, o uso da sua principal matéria-prima natural, a cortiça. A Bi-silque luta diariamente para melhorar a sua atividade e conseguir acompanhar o crescimento a quem tem sido sujeita, pois apesar das dificuldades internas, a empresa continua a crescer.

Com a minha participação na atividade diária da empresa, foi-me possível perceber algumas das dificuldades a que a empresa está ainda sujeita, das quais, algumas poderiam ser melhoradas com a aplicação de indicadores de sustentabilidade e através da melhoria de processos internos.



## 3) Capítulo 3 - Revisão Bibliográfica

### 3.1) Introdução

A criação das marcas verdes e a sustentabilidade têm vindo a atrair a atenção dos praticantes e académicos de diferentes áreas de negócios, tais como o marketing, gestão da cadeia de abastecimento e gestão da informação. As alterações climáticas e a existência de legislação ambiental, foram alguns dos principais impulsionadores para o surgimento destes temas nas organizações, bem como, as pressões institucionais e dos stakeholders que conduzem à adoção da estratégia de marketing verde (Chan et al., 2012).

A integração das questões ambientais na estratégia de marketing tornou-se essencial para que as organizações consigam atingir legitimidade institucional e vantagem competitiva (Handelman & Arnold, 1999, citados em Chan et al., 2012). No entanto, a ética serve também como um impulsionador para a adoção de estratégias sustentáveis, uma vez que abrange a vertente que defende o que é socialmente correto. Esta abordagem leva uma empresa a optar por um modelo de negócio *eco-* e *social-friendly*, defendendo os aspetos ambientais e comunitários, mesmo prejudicando, por vezes, os seus objetivos de rentabilidade (Brito e Lencastre, 2014).

Por outro lado, aquela que é considerada uma das principais motivações que conduz uma organização à adoção de estratégias ambientais é o cumprimento da legislação, que a cada ano que passa tem-se vindo a tornar cada vez mais rigorosa. No entanto, ações como esta fazem com que as empresas sintam necessidade de se adaptarem para o cumprimento da lei, o que facilmente pode conduzir as empresas a inovarem, principalmente no que toca aos processos de produção e à recuperação de desperdícios, bem como, à diminuição do custo total do produto e conseqüente aumento do valor atribuído (Brito e Lencastre, 2014).

### 3.2) Sustentabilidade

Desde a década de 70 que o marketing tem vindo a sofrer algumas alterações, nomeadamente no que diz respeito ao surgimento de questões ecológicas, o que conduziu a um novo paradigma na estratégia de marketing. Estas alterações conduziram à evolução dos temas ambientais/verdes na estratégia de marketing, passando o conceito de sustentabilidade a ser o grande foco na estratégia de marketing (Kumar et al., 2012). Com o passar do tempo, a sustentabilidade foi também emergindo como “um novo paradigma de desenvolvimento, integrando crescimento económico, desenvolvimento social e proteção ambiental como elementos de desenvolvimento de longo prazo, interdependentes, que se suportam mutuamente” (Dalmoro et al., 2009). Os autores Hart & Milstein (citados em Sezen e Çankaya, 2013) definem sustentabilidade como sendo “a habilidade de satisfazer as

necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”.

Kumar et al., 2012, afirmam que, hoje em dia, não só a sustentabilidade é uma visão de longo prazo, como também é a área que mais tem vindo a ser explorada pelas organizações na busca por crescimento e desenvolvimento, com base na *Triple Bottom Line*, ou seja, nos 3 pilares da sustentabilidade, também conhecida por 3Ps, pessoas, planeta e lucros (profits) (Elkington, 2004; Kumar et al., 2012). Estes três pilares refletem que, para que haja um desenvolvimento sustentável, têm de ser tidos em consideração aspetos naturais, humanos e económicos (Hansmann et al, 2012).

Segundo Dunphy et al., 2013, vários autores descreveram os processos históricos que levaram as organizações a apoiarem as práticas de sustentabilidade, as quais se distinguem por diferentes fases. O modelo de fases mostra a sua progressão, desde o antagonismo, à indiferença, até à dedicação total para a implementação dos valores da sustentabilidade, tanto nas organizações como na sociedade. Este modelo pode ser usado para se perceber em que fase uma empresa se encontra, bem como, para caracterizar o modo como uma organização trata os seus recursos naturais e humanos (Dunphy et al., 2013). As fases são as seguintes:



Fig.3: Fases de evolução das práticas de sustentabilidade (Dunphy et al., 2013)

Embora o modelo apresente todas as fases, isto não significa que todas as organizações sigam obrigatoriamente este percurso, muitas podem avançar algumas fases, ou logo desde início integrem-se numa fase mais avançada, outras podem repentinamente regredir vários passos, devido a fatores como, alterações ou novas legislações, pressão dos stakeholders, mudanças profundas na empresa, entre outros (Dunphy et al., 2013).

Segundo Dunphy et al., 2013, a fase da “rejeição” está relacionada com uma visão empresarial de rápida obtenção de lucros económicos, na qual os recursos são vistos como meros meios para se atingir rentabilidade financeira, sem preocupações ambientais, de segurança ou saúde. Nestas empresas, não só o impacto ambiental da sua atividade é completamente ignorado, como também qualquer ação de proteção ambiental que possa

influenciar negativamente a sua operação, ativista ou por meio governamental, é completamente descartada (Dunphy et al., 2013).

A fase “sem receptividade” normalmente resulta, não da oposição às práticas de sustentabilidade, mas do desconhecimento ou falta de consciência ambiental. A maior parte destas empresas inserem-se no tipo de empresas tradicionais, que operam “como sempre” e que não se atualizaram relativamente à incorporação das práticas de sustentabilidade na sua atividade. Os assuntos relacionados com a comunidade são ignorados e o impacto ambiental da atividade da empresa desconsiderado (Dunphy et al., 2013).

Os autores Dunphy et al., 2013, defendem que a fase do “cumprimento” foca-se precisamente no cumprimento dos padrões mínimos exigidos pela legislação, de modo a evitarem-se multas e sanções. Nesta fase, as condições de segurança, saúde e de proteção ambiental são minimamente asseguradas, evitando a ações de confronto por parte da comunidade. Para as organizações que se encontram nesta etapa, a tendência para subir na escala das práticas de sustentabilidade é mais elevada (Dunphy et al., 2013).

A “eficiência” é a fase em que é visível uma maior consciência ambiental por parte da elite da corporação, bem como, consciência de que a adesão às práticas de sustentabilidade representa ganhos para a empresa. Nestes casos, as políticas ambientais e de recursos humanos são usadas de modo a reduzirem-se os custos e a aumentar a eficiência da empresa. Os autores Dunphy et al., 2013, dão o exemplo dos desperdícios, que deixam de ser vistos como meros resíduos e passam a ter um novo lugar na atividade da empresa, sendo reaproveitados no processo de produção, ou então, podendo passar a ter valor para outra empresa, pois podem ser uma importante matéria-prima para o processo de produção de uma outra organização. A aposta da formação dos recursos humanos também é uma fonte de sustentabilidade, pois conduz ao aumento da produtividade, seguido da qualidade dos produtos (Dunphy et al., 2013).

Na fase da “proatividade estratégica” dá-se já a integração da sustentabilidade na estratégia empresarial, na qual é vista como uma potencial estratégia competitiva. Os responsáveis pela estratégia empresarial unem esforços de modo a posicionar a organização no mercado como líder nas práticas de sustentabilidade. As estratégias direcionadas aos recursos humanos, passam a mensagem de que empresa é um local apazível para trabalhar, com iniciativas de “cidadania corporativa”, as quais ajudam a captar o apoio dos stakeholders, juntamente com os produtos inovadores, de boa qualidade, que são ambientalmente seguros e saudáveis (Dunphy et al., 2013). No entanto, segundo os autores Dunphy et al., 2013, o comprometimento com a sustentabilidade, nesta fase, não deixa de se basear na procura por rentabilidade a longo prazo, ou seja, é motivada por um “inteligente autointeresse corporativo”.

Por fim, é na fase “sustentabilidade corporativa” onde se encontra a ideologia de que as organizações devem trabalhar em prol de um “mundo sustentável”. Estas empresas operam de igual modo, no que toca a conseguirem retorno para os seus investidores, mas vão além, pois promovem ativamente os valores da sustentabilidade ambiental, social e económica. O seu principal compromisso é o de impulsionar a visão de uma sociedade que apoia a

viabilidade ecológica do planeta e de todos os seres e que contribui para as práticas justas, para a equidade social e para a realização humana.

Segundo Dunphy et al., 2013, as seis fases de evolução das práticas de sustentabilidade dividem-se em três ciclos de mudança para as organizações. Estes ciclos mostram mais detalhadamente o caminho para o progresso e para a integração da sustentabilidade nas empresas. A imagem apresentada abaixo mostra como é feita a divisão desses ciclos.

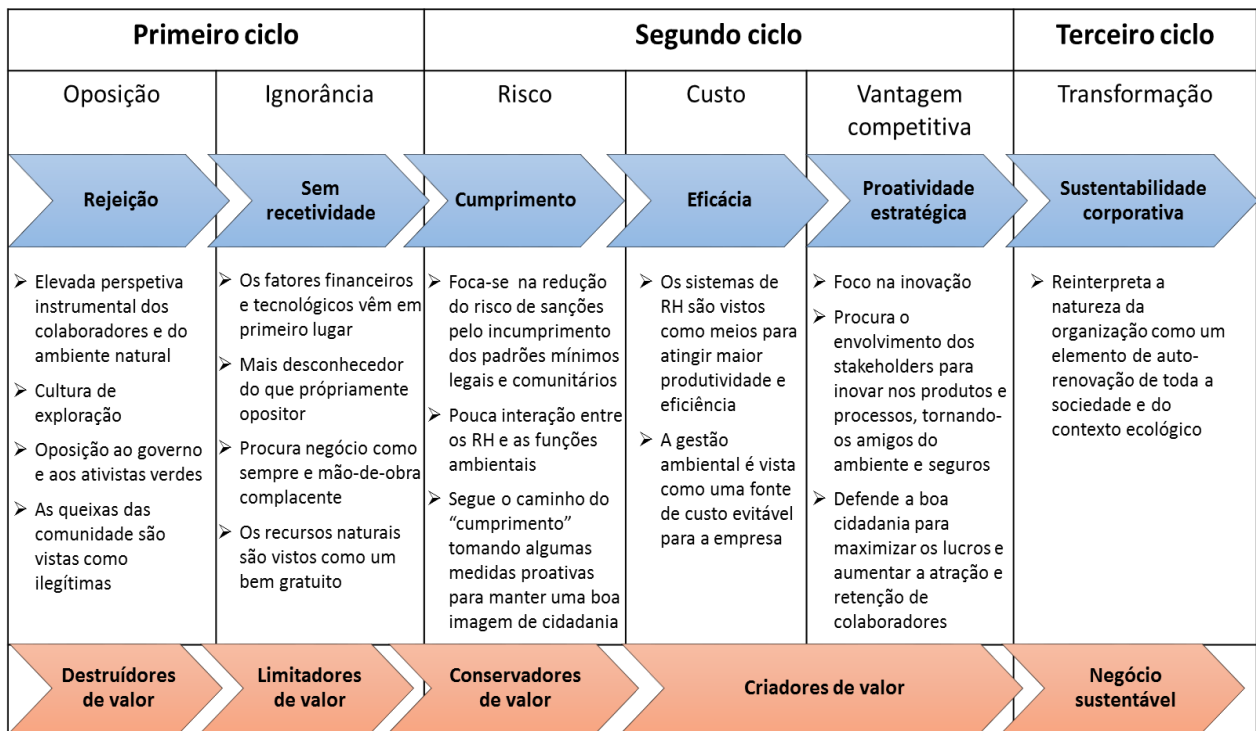


Fig. 4: Ciclos da sustentabilidade (Adaptado de Dunphy et al., 2013)

Por sua vez, a sustentabilidade tem também vindo a impulsionar a inovação e o crescimento dos negócios, através do aparecimento de novas iniciativas para o desenvolvimento de novos produtos. O autor Hart, 1995, (citado em Sezen e Çankaya, 2013) dá o exemplo da BMW, a qual adotou a inovação no processo de produção e nos seus automóveis, através de uma estratégia de reciclagem, estimulada pela sustentabilidade, resistindo assim às fortes regulações governamentais.

Para além disso, a sustentabilidade nas empresas tem de ser vista pelas várias perspetivas que a compõem, tais como: a perspetiva externa, na qual se trata da sua envolvente; e a perspetiva interna, ou seja, os seus recursos e capacidades internas e a perspetiva que abrange todos os stakeholders, acionistas, investidores, trabalhadores clientes, fornecedores, entre outros. (Braga e Morgado, 2007)

### 3.2.1) Evolução da sustentabilidade no Marketing

Podemos afirmar que a adoção das práticas de sustentabilidade no marketing é evidente. Os autores Kumar et al., 2012, apresentam no seu estudo os cinco conceitos nos quais o marketing se foca, estando os mesmos relacionados com a evolução do marketing, desde a fase mais primitiva até à fase de introdução do conceito da sustentabilidade. Os conceitos são os seguintes: conceito de produção, conceito de produto, conceito de venda, conceito de marketing e conceito de marketing societal.

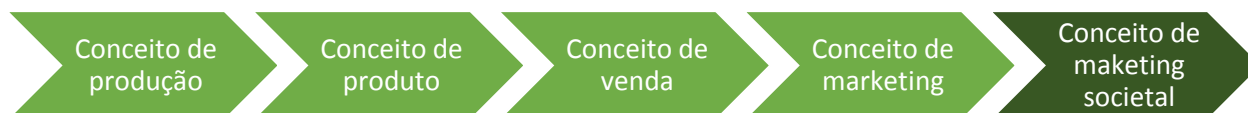


Fig. 5: A evolução dos conceitos no marketing (adaptado de Kumar et al., 2012)

Na fase do conceito de produção, o objetivo fulcral era o de conseguir-se satisfazer a procura através do aumento da produção, a um custo mínimo. O conceito de produto visa a preferência do consumidor pela qualidade e pela inovação. O conceito de venda foca-se na promoção e venda agressiva, enquanto o conceito de marketing, que surgiu a meados do século XX, veio implementar o foco na aproximação com o consumidor. Neste conceito, os principais objetivos são os de comunicar e de criar valor acrescido para o mercado alvo. Finalmente, no conceito de marketing societal é implementado o conceito de sustentabilidade que se tornou cada vez mais num requisito para as empresas, tanto para atingir vantagem competitiva, como para cumprir a legislação laboral, social e ambiental existente, protegendo assim as gerações futuras.

### 3.2.2) Dimensões da sustentabilidade

Tal como já foi referido anteriormente, são vários os académicos que defendem que a sustentabilidade se divide em três dimensões/pilares: ambiental, social e económica – também denominadas de *Triple Bottom Line* (TBL). A vertente mais abordada ao longo deste estudo é a ambiental, a qual se define por “o resultado da gestão dos aspetos ambientais numa organização” (ISO,1999, citado em Sezen e Çankaya, 2013). Segundo os autores Jaime Braga e Eduardo Morgado, 2007, a base do desenvolvimento sustentável está no equilíbrio destes três pilares, do desenvolvimento económico, do progresso social e da preservação do ambiente, equilíbrio este que constitui um dos maiores desafios para as organizações, a nível mundial. Para além destas vertentes, há também a vertente institucional, a qual abrange as questões de governação, das instituições e dos sistemas legislativos (Braga e Morgado, 2007).

#### **Dimensão ambiental**

Tal como já foi referido acima, a dimensão ambiental é definida como sendo “o resultado da gestão dos aspetos ambientais numa organização” (ISO,1999, citado em Sezen e Çankaya, 2013), que se refere à influência que uma empresa detém sobre os sistemas naturais, vivos e não-vivos, incluindo ecossistemas como a terra, o ar e a água. Alguns dos elementos chave

encontrados nos estudos para a performance ambiental são: o uso das matérias-primas; o consumo de energia; o controlo dos resíduos e o descartar dos mesmos (Sezen e Çankaya, 2013).

No caso Português, o nosso país conseguiu alinhar-se com os padrões de proteção ambiental exercidos pelos países da Comunidade Europeia, nestas últimas duas décadas, no entanto, ainda há muito a melhorar. Há necessidade de aumentar a nossa eficiência energética, diminuir a nossa dependência pela mesma, aumentar a rentabilidade dos investimentos em energias renováveis, diminuir o impacto ambiental do setor dos transportes, melhorar a qualidade da água, evitando o uso de produtos químicos hortícolas em certas localizações, repensar as condições de saneamento, melhorar a proteção do património natural, bem como, a consciência ambiental da sociedade relativamente aos 3 R's (reduzir, reutilizar e reciclar).

### **Dimensão social**

Segundo Sezen e Çankaya, 2013, o pilar social refere-se à atuação de uma empresa face aos sistemas sociais nos quais a empresa opera. Os quatro elementos identificados para a performance social são: o emprego; as relações com a comunidade; a procura pela ética e o impacto social causado pelos produtos.

Em relação a Portugal, durante a década de 90 não houve grande oscilação na produtividade, mas assistiu-se a um aumento da precarização do emprego, que tem vindo a piorar nestes últimos anos, devido à elevada taxa de desemprego, mais elevada ainda para o desemprego jovem, e às precárias condições salariais que resultam em grandes dificuldades, com que os portugueses são confrontados no seu dia-a-dia (Braga e Morgado, 2007).

### **Dimensão económica**

A dimensão económica da sustentabilidade refere-se à influência que uma empresa consegue deter perante os seus stakeholders em termos económicos, bem como nos sistemas económicos locais, nacionais e/ou internacionais. Segundo Sezen e Çankaya, 2013, a performance financeira e os lucros de uma empresa já não são suficientes para garantir a sua atividade a longo-prazo. Para trabalhar nesse sentido, uma organização deve incluir na sua operação ações não-financeiras, tais como, atividades sociais e atividades de proteção ambiental nos processos de toma de decisão e no planeamento estratégico (Sezen e Çankaya, 2013).

Portugal tem vindo a passar por uma fase de quase estagnação em relação ao crescimento económico, desde há três décadas. A adesão à Comunidade Europeia foi um dos pontos mais marcantes na economia portuguesa. Tem-se também verificado, ao longo dos anos, a crescente evolução e inovação em certos sectores, um desenvolvimento notável na distribuição causada pelo aumento dos centros comerciais e grandes superfícies, bem como, nas áreas das telecomunicações e audiovisual. Os autores Braga e Morgado, 2007, defendem também que houve um crescimento relativamente há construção de infraestruturas, o que foi favorável para o país, mas que têm vindo a perder lugar no mercado, assim como, capacidade.



### 3.3) Economia verde

A economia verde é a “economia que resulta na melhoria do bem-estar da humanidade e igualdade social, ao mesmo tempo que reduz significativamente os riscos ambientais e escassez ecológica” (UNEP, 2010). Nesta economia, o emprego e o crescimento da riqueza devem ser impulsionados através de investimentos que reduzam a poluição e que aumentem a produtividade através do uso adequado dos recursos, tendo em conta a eficiência energética, processo denominado como “produtividade de recursos”, por Porter e van de Linde, 1995. Para que isto seja possível, estes investimentos devem ser devidamente conduzidos. Um dos caminhos a tomar é o da reconstrução do capital natural, visto que se trata de um bem económico imprescindível, bem como, de uma fonte de benefícios públicos, tendo em conta que toda a população necessita destes recursos, principalmente a população mais carente (UNEP, 2010).

Segundo a UNEP, 2010, “a economia verde é primordial para a diminuição da pobreza” pois está diretamente ligada com a criação de oportunidades, que conduzem ao desenvolvimento económico, e com a diminuição da pobreza, sem acabar com os recursos naturais de um país.

O maior desafio da transição para uma economia verde é o de conciliar as aspirações competitivas de desenvolvimento económico de todos os países, pobres e ricos, com uma economia mundial, que atualmente se depara com a intensificação das alterações climáticas, com a insegurança energética e com a escassez ecológica. A economia verde consegue ultrapassar este desafio passando por um percurso de desenvolvimento que reduz a dependência do carbono, promove a eficiência energética e dos recursos, enquanto diminui a degradação ambiental. Deste modo, o crescimento económico deixa de estar diretamente relacionado com a extinção de recursos ambientais e com a sacrifício da qualidade ambiental, tornando-se possível para os países desenvolvidos, ou em desenvolvimento, alcançar um desenvolvimento económico mais sustentável (UNEP, 2010).

Para se conseguir esta transição para a economia verde, existem certas condições que devem ser revistas, pois interferem diretamente com o processo. A existência de normas de regulamentação demasiado rígidas é uma delas. A legislação não só deve existir como é necessária, pois não só uma boa estrutura regulatória pode levar à criação de incentivos e benefícios que conduzem à atividade económica verde, mas pode também acabar com as barreiras para os investimentos verdes. A legislação deve regulamentar as atividades mais prejudiciais ao ambiente, criando padrões mínimos exigidos ou mesmo extinguindo certas atividades (UNEP, 2010). Isto não significa uma ameaça ou dificuldade para as organizações, pelo contrário, uma legislação adequada pode despoletar inovações que diminuem o custo total da produção de um produto, ou que aumentam o seu valor. Estas inovações permitem que as empresas usem os seus recursos de modo mais produtivo, o que aumenta a sua competitividade (Porter e van de Linde, 1995). Por vezes a existência de legislação adequada e clara melhora a confiança das organizações e dos mercados, ao mesmo tempo que pode funcionar como ferramenta eficaz para se alcançar objetivos ambientais e capacitar os mercados dos produtos (= bens ou serviços) verdes. Para que as empresas se adaptem às

novas normas há a necessidade de se alterarem processos de produção, materiais usados, os produtos em si, diminuir desperdícios, entre outras modificações. Essas alterações não são mais do que melhorias e inovações implementadas via legislação, as quais favorecem as empresas, nomeadamente no que toca à produtividade dos recursos, ou seja, o uso eficaz e eficiente de todos os recursos disponíveis na empresa, alguns dos quais seriam desvalorizados no passado (UNEP, 2010; Porter e van de Linde, 1995).

Para além da legislação regulatória, a existência de incentivos fiscais funcionam também a favor da economia verde, como por exemplo, um desconto no IRS na compra de painéis solares ou nos impostos prediais (IMI). Os impostos automóveis também refletem um claro incentivo à opção por veículos ambientalmente mais sustentáveis e com menor emissão de gases (UNEP, 2010).

A relação que existe entre economia verde e sustentabilidade é que, para que a sustentabilidade possa tornar-se possível, há que escolher e seguir o modelo certo de economia. Desta forma, a sustentabilidade é não mais do que um objetivo de longo-prazo e vital a atingir, que só poderá alcançado através de uma economia realmente verde. Para que esta transição possa tornar-se numa realidade é necessária a implementação de vários mecanismos, nomeadamente, incentivos governamentais, subsídios, políticas facilitadoras, mercado internacional, legislação adequada e protocolos comerciais e de apoio (UNEP, 2010). Porém, o conceito de economia verde não substitui o desenvolvimento sustentável.

### 3.3.1) Modelo da economia verde

Para melhor exemplificar o modo como a economia verde poderá ser introduzida numa empresa, representando o seu valor acrescido, bem como, todos os fatores da envolvente da organização, apresento um modelo de negócio adaptado à economia verde, criado à luz da teoria. O modelo utilizado é o “Canvas Business Model” de autoria de Alexander Osterwalder (Osterwalder, 2010).

Segundo Osterwalder, 2010, “ um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, distribui e capta valor”. O modelo de Canvas do autor é constituído por nove blocos, abaixo apresentados:

- **Segmento de clientes** \_ Os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa espera atingir e servir;
- **Oferta de valor** \_ Descreve o valor criado por um conjunto de produtos ou serviços para um específico segmento de clientes; Aqui têm-se em conta fatores como o preço, a usabilidade, a conveniência, a acessibilidade, a marca, o design do produto (= bem ou serviço), entre outros;
- **Canais** \_ O modo como uma empresa comunica e alcança o seu segmento de clientes com a finalidade de entregar a sua proposição de valor.

- **Relacionamento com o Cliente** \_ Os tipos de relação que uma empresa estabelece com os seus segmentos de clientes específicos;
- **Fontes de receitas** \_ Representam os lucros que uma empresa obtém de cada segmento de clientes;
- **Recursos chave** \_ Os ativos que são requeridos para que o modelo de negócio funcione;
- **Atividades chave** \_ As atividades/operações mais importantes que uma empresa necessita fazer de modo a que o modelo de negócio funcione.
- **Parceiros chave** \_ A rede de fornecedores e parcerias que fazem com que o modelo de negócio funcione.
- **Fontes de custos** \_ Todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

Abaixo está apresentada a sugestão de modelo de negócio da economia verde, criada à luz da literatura, segundo a perspetiva de Osterwalder:








<b>Parceiros chave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecedores com matéria-prima certificada</li> <li>- Empresas de certificação ambiental</li> <li>- ONG's pró-meio ambiente</li> </ul>	<b>Atividades chave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- produção de produtos eco-friendly</li> </ul>	<b>Oferta de valor</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- diferenciação de produto;</li> <li>- produtos verdes, amigos do ambiente;</li> <li>- Sustentabilidade ambiental</li> <li>- Apelo à consciência ambiental</li> </ul>	<b>Relacionamento com o cliente</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- relação próxima com o cliente, desenvolvendo laços de confiança;</li> <li>- apoio ao cliente;</li> </ul>	<b>Segmentos de clientes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- consumidor verde</li> <li>- Retalhistas</li> <li>- Distribuidores</li> <li>- Grossistas</li> </ul>
<b>Fontes de custos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- legislação ambiental</li> <li>- impostos e taxas</li> <li>- certificações ambientais</li> <li>- investimento na melhoria dos processos produtivos</li> </ul>	<b>Fontes de receitas</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retorno financeiro (lucros)</li> <li>- Prestígio e reputação</li> </ul>			

Fig. 6: Modelo de negócio da economia verde (Fonte Própria)

Em suma, o modelo de economia verde acima representado acaba por ser uma adaptação do modo como a economia verde pode ser apresentada em forma de modelo de negócio, em todas as vertentes do modelo de Canvas. No capítulo 4, relativo ao caso de estudo, o modelo de negócio da economia verde será aplicado à empresa Bi-Silque SGPS, S.A.. Nessa fase,

será possível entender o modo como cada bloco poderá ser aplicado a uma realidade empresarial.

### 3.4) Marketing verde

Marketing verde é “o processo de gestão holística responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes e da sociedade, de forma lucrativa e sustentável” (Ken Pettie e Martin Charter, 2003, citados em Brito e Lencastre, 2014).

Segundo os autores Kumar et al., 2012, o marketing verde começou a ser um tema relevante a partir de 1985, quando os ideais e conceitos ecológicos começaram a emergir (Peattie et al., 2005; Tseng et al., 2013). A visão fechada das empresas relativamente às obrigações regulatórias ambientais e ao fato das mesmas terem sentido a necessidade de implementar os assuntos ambientais no marketing, impulsionou o surgimento do marketing verde (Kumar et al., 2012). Dentro da mesma linha de pensamento encontra-se a autora Carolina Afonso, 2011, a qual defende que os anos 60 foram responsáveis pelo despertar da consciência ecológica, os 70 pelo início da atividade ecológica e os anos 80 pelo período de responsabilização, onde se tornou visível a globalização do valor “consciência ambiental”, período em que o marketing verde passou a ganhar maior relevância no mundo empresarial.

Na figura abaixo é possível verificarem-se as diferenças entre o conceito de marketing convencional e o de marketing verde. O conceito de marketing verde leva a que as empresas que optam por este paradigma adotem diferentes perspectivas e formas de atuar. A transparência e a comunicação clara são imprescindíveis para evitar a suspeita do consumidor, tantas vezes visível.

	Marketing Convencional	Marketing Verde
<b>Consumidores</b>	Consumidores com estilos de vida	Seres humanos que vivem a vida
<b>Produtos</b>	“Cradle-to-grave” - sem preocupações com os impactos no ambiente	“Cradle to cradle” - protecção da vida
	De origem global	Produzidos localmente
	Produtos	Serviços
<b>Marketing e comunicação</b>	Orientação para as vendas	Educacional e com poder de decisão
	Benefício final	Valores
	Publicidade paga	Boca-a-boca
	Comunicação num só sentido	Criar comunidade
<b>Empresa</b>	Secreta	Transparente
	Reactiva	Pró-activa
	Independente e autónoma	Interdependente/aliada aos <i>stakeholders</i>
	Competitiva	De cooperação
	Com departamentos	Holística
	Orientação: curto prazo	Orientação: longo prazo
	Máximo lucro	Dupla finalidade

Fig. 7: Novo paradigma do marketing (Reis, 2011)

Segundo os autores Chan et al., 2012, o marketing e a gestão verdes não são mais do que uma estratégia, não só porque em termos de reputação torna uma empresa publicamente “amiga do ambiente”, mas também porque ser verde é lucrativo. Para além disso, a pressão institucional e dos stakeholders fizeram com que a adoção de uma política de marketing verde passasse a ser essencial. Para que as empresas consigam atingir vantagem competitiva e legitimidade institucional, a integração dos temas ambientais na estratégia de marketing deixou de ser voluntária e passou a ser vital (Chan et al., 2012). Os mesmos autores mencionam a proposta dos autores Menon and Menon, 1997, na qual a estratégia de marketing verde deverá reger-se pelos princípios do marketing ambipresarial (*enviropreneurial*), que se refere “ao processo de formular e implementar atividades empreendedoras e ambientais que sejam benéficas para o marketing, com o objetivo de gerar lucro, ao realizar trocas que satisfaçam os objetivos de performance social e económica de uma empresa”. Esta proposta foi apresentada como uma solução inovadora e tecnológica para se conseguirem satisfazer as necessidades ambientais, conduzir a uma orientação empreendedora e criar um consenso entre as performances económica, social e ambiental (Menon et al., 1997, citados em Chan et al., 2012).

Segundo Peattie, 1999 (citado em Carolina Afonso, 2011) a evolução do marketing verde distingue-se em três fases: marketing ecológico, ambiental e sustentável. A primeira fase foca-se na melhoria dos problemas ambientais, a segunda passou a dar maior relevância ao processo de desenvolvimento de produto, nomeadamente às matérias-primas, bem como, à

melhoria dos processos produtivos e tecnologias usadas. A última fase, a do marketing sustentável, foca-se já nas três dimensões da sustentabilidade, social, económica e ambiental. Desta forma, torna-se possível constatar que o marketing verde tem estado em constante crescimento, tal como a consciencialização ambiental dos stakeholders.

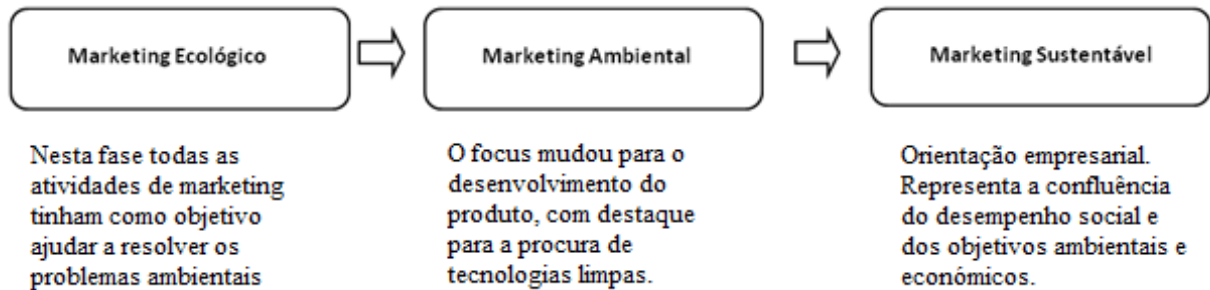


Fig. 8: A evolução do marketing verde (Carolina Afonso, 2011, adaptado de Peattie, 1999)

Para o que é referido acerca da segunda fase do marketing verde, a do marketing ambiental, podemos apurar, na figura abaixo, as dimensões da vida de um produto verde, nas diferentes fases:

Dimensão	Exemplos
Forma do Produto	Alterar os materiais utilizados. Reduzir as quantidades de materiais. Alterar a forma do produto.
Utilização	Reduzir os recursos necessários ao uso. Criar equipamentos mais eficientes.
Vida Útil	Substituir e atualizar componentes. Conceber novos usos. Encontrar novos utilizadores.
Fim de vida	Eliminar. Reciclar. Reintroduzir no processo produtivo.

Fig. 9: Dimensões da vida de um produto (Brito e Lencastre, 2014).

Isto indica que o marketing verde deverá pensar na sustentabilidade do produto desde a primeira fase do desenvolvimento de novo produto, a geração de ideias e conceção do produto, até à fase da sua comercialização (o modo como vai ser distribuído; a pegada ecológica; etc.) (Brito e Lencastre, 2014).

Como pode verificar-se acima, para além da vertente competitiva, uma das funções mais importantes do marketing verde é a de conseguir perceber de onde provêm os impactos

ambientais, através do rastreio da pegada ecológica dos produtos e dos serviços que as empresas oferecem (necessidade de vários meios de transporte, fontes de emissão de gases, etc.). Desta forma, para que haja criação de valor para os clientes, as empresas têm de conjugar os critérios ambientais com outros fatores, tais como: a qualidade, preço, logística ou inovação. Isto implica um esforço a nível operacional e financeiro, pois operações cada vez mais frequentes como é o caso das entregas *just-in-time* e da redução de stocks, não são ambientalmente sustentáveis, uma vez que as deslocações no transporte de produtos resultam numa maior pegada ecológica (Brito e Lencastre, 2014).

#### 3.4.1) Marketing-Mix Verde

O marketing-mix é “uma coleção de ferramentas controláveis do marketing com as quais as empresas são confrontadas para responderem ao seu mercado alvo. O marketing-mix engloba tudo o que uma empresa deve desenvolver para promover a procura pelos seus produtos”, (Dargi, 2005, citado em Aghaei et al, 2014), ou então, por outras palavras, é “o conjunto de instrumentos controláveis pelo marketing - produto, preço, distribuição e promoção – que a empresa usa para produzir a resposta desejada no seu mercado alvo” (Kotler, 1999).

No marketing verde, também as ferramentas do marketing-mix devem ser pensadas numa perspetiva verde. Segundo Carolina Afonso, 2011, no marketing-mix verde os marketeers encontram dificuldades acrescidas devido à necessidade de inovar aquando o desenvolvimento das ferramentas, nomeadamente no que diz respeito à criação e transformação de produtos, alterações nos processos de produção, nas embalagens e na própria comunicação do produto. O quadro que se segue exemplifica algumas das estratégias do marketing-mix verde para os 4 P’s:

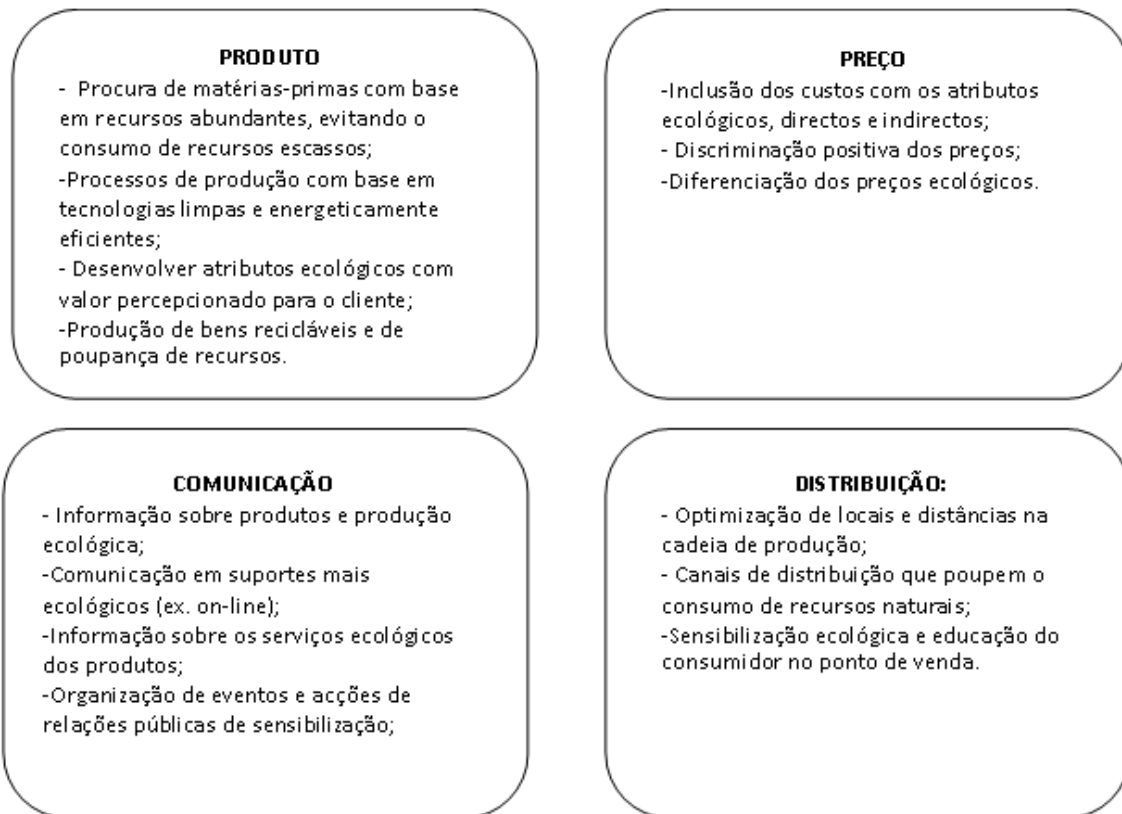


Fig. 10: Estratégias de Marketing-Mix Verde (Fonte: Carolina Afonso, 2011).

Para além dos 4 P's do marketing-mix, os autores Peattie e Chartter (citados em Carolina Afonso, 2011) sugeriram também a inclusão dos 4 S's:

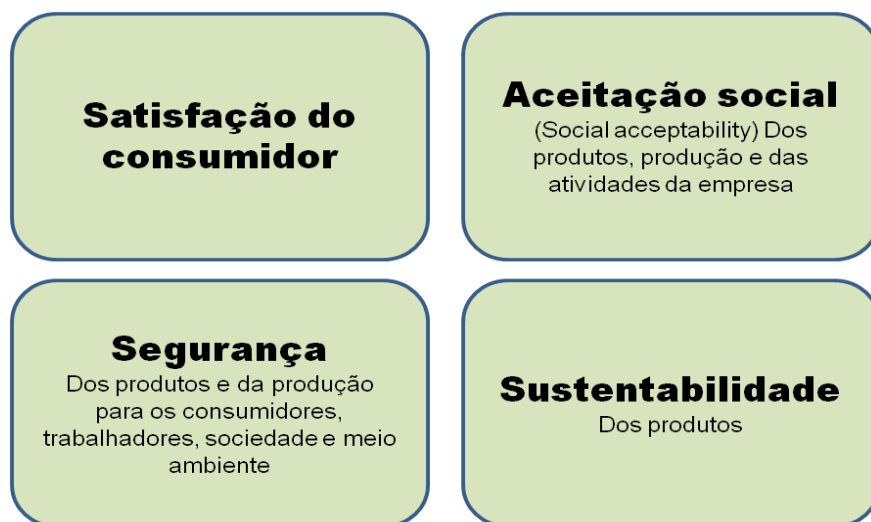


Fig. 11: Os 4 S's do marketing-mix verde (adaptado de Carolina Afonso, 2011)

Estes 4 S's do marketing-mix deveriam ser introduzidos nas empresas e devidamente controlados por meio de auditorias de marketing, de modo a conseguirem-se dados para análise interna e externa da situação da empresa (Carolina Afonso, 2011).



### 3.4.2) Fatores de mudança

Um dos maiores objetivos do marketing é o de criar necessidades, seguindo do influenciar o comportamento dos consumidores face a essas mesmas necessidades. Desta maneira, o comportamento dos consumidores pode ser adaptado a três níveis: educacional, tecnológico e económico (Brito e Lencastre, 2014).

A nível da educação temos os exemplos das campanhas de sensibilização ambiental e programas de reciclagem nas escolas, especialmente direcionadas para as crianças, com o intuito de passarem a mensagem em cada lar. Essas ações têm como objetivo a motivação das crianças para as práticas ambientais, uma vez que, desde tenra idade, querem marcar a diferença e mostrar-se capazes e responsáveis. Os adultos agem de modo diferente, no entanto, quando percebem que estão a ter um comportamento eficaz, tornam-se pessoas mais positivas e mostram maior iniciativa (Brito e Lencastre, 2014).

A nível tecnológico, os autores Brito e Lencastre, 2014, afirmam que a existência de equipamentos e processos direcionados para a sustentabilidade funciona como um facilitador para a adoção de comportamentos ecológicos. Os autores dão o exemplo dos ecopontos, quanto maior e melhor for a sua acessibilidade, maior será a predisposição do consumidor para adotar práticas de reciclagem, pois menor será o esforço e tempo despendido para o fazer.

Por fim, no que diz respeito à vertente económica, podem ser criados incentivos que influenciem os consumidores a ter comportamentos adequados. Estes incentivos podem ser financeiros ou materiais (Brito e Lencastre, 2014). Os autores Brito e Lencastre, 2014, dão o exemplo do *Recyclebank* que calcula o peso das matérias enviadas por cada família para reciclagem e lhes atribui pontos, que são trocáveis por produtos das empresas parceiras.

Isto indica que a consciência ambiental pode ser trabalhada, não descurando de que atualmente é já uma realidade. Os consumidores conseguem identificar os desafios ambientais e muitos já procuram ter comportamentos amigos do ambiente. Existem consumidores que agem por motivos egoístas – porque lhes é benéfico ser *green* – e outros que o fazem por motivos altruístas – porque é benéfico para o ambiente e para a sociedade – ou mesmo ambos (Brito e Lencastre, 2014). No entanto há ainda alguma resistência. Não só existem muitos consumidores que olham para a comunicação verde com desconfiança, como também muitos outros acabam por não aderir à tendência verde por outros diferentes, como os preços mais elevados dos produtos ecológicos e a qualidade/eficiência dos mesmos (Brito e Lencastre, 2014).

### 3.4.2) Tendência verde e a comunicação

Tal como já foi previamente mencionado, o tema da sustentabilidade é um tema que tem vindo a ganhar cada vez maior importância, o qual passou a ser visto não só como um tema crucial para as organizações, mas também como uma tendência, a qual neste estudo é denominada de "tendência verde".

A vontade dos consumidores, em conjunto com o aparecimento de novos partidos, legislação, associações, ONG's e movimentos ativistas de cidadãos a favor da conservação da natureza, foram fatores que conduziram à criação de um mercado ecológico emergente, no qual as organizações identificam muito potencial, o que tem estimulado o aparecimento de novas empresas com comportamentos e produtos “eco-friendly” e de outras que decidiram alterar o seu rumo e que começam agora a enquadrar-se neste novo contexto (Reis, 2011).

Segundo Carolina Afonso, 2011, muitas das investigações que foram feitas em torno do tema “marketing verde” revelaram que não só tem havido um crescimento da consciência ambiental, mas também um aumento do interesse por parte dos consumidores na aquisição de produtos verdes, bem como, o aumento da disposição para pagar mais por produtos que possuam características verdes. Relativamente a este fenómeno, a autora defende e cita que o mesmo se dá devido ao facto do “verde estar na moda”, tornando-se este, assim, numa clara tendência.

Relativamente às questões de marketing de comunicação, um dos maiores desafios com que os marketeers de hoje em dia se deparam é o de conseguir a mudança do comportamento do consumidor, isto para que seja possível passarmos de um consumidor comum, para um consumidor verde (Carolina Afonso, 2011; Peattie et al., 2005). Para que tal seja alcançado há a necessidade de se agir a certos níveis, tais como:

- A nível da educação e da sensibilização do consumidor - para que os produtos verdes deixem de ser vistos como produtos direcionados apenas a um nicho de mercado;
- A nível cultural - para que a compra de produtos verdes passe a propagar-se para além da classe média;
- A nível social – para que as ações prejudiciais ao meio ambiente sejam efetivamente encaradas pelo consumidor como ações negativas;

(adaptado de Carolina Afonso, 2011).

Outra das dificuldades mais frequentes dos marketeers verdes é a de conseguirem comunicar sem deixarem de ser genuínos, fazendo com que a informação que chega aos consumidores seja a mais autêntica e real possível. Para que tal aconteça é necessário educar o consumidor de modo a que o mesmo perceba que a os produtos verdes refletem a própria cultura da organização que os produz, o que obriga a mesma a possuir políticas e ações ambientais reais e credíveis. O mesmo é também possível se a organização em causa conseguir envolver o consumidor no próprio processo, tornando-o parte integrante da sua ação verde (Carolina Afonso, 2011).

O autor Peattie et al., 2005, defende que a comunicação no marketing verde deve ser feita “com o objetivo de informar e não apenas o de impressionar”. Deste modo, o autor pretende mostrar que, dado que a comunicação ambiental é algo complexo, pois para além de uma considerável quantidade de informação relevante ter de cingir-se a frases simples, genuínas e eficazes, sem equívocos nem ambiguidades, os marketeers confrontam-se ainda com um

consumidor pouco informado no que toca a questões ambientais. Peattie et al., 2005, defende ainda que, para que a comunicação verde passe a ser mais eficiente, há a necessidade de se criarem meios formais de educação para o desenvolvimento sustentável.

Podemos assim concluir que a “tendência verde” é real, tendo surgido com o aparecimento do movimento verde dos anos 60 e das preocupações ambientais, as quais têm vindo a aumentar, à medida que o tema é divulgado como um problema emergente, que tem requerido e atraído cada vez mais atenção por parte da sociedade, graças à comunicação e à divulgação de cimeiras, documentários, atividades “pro-ambientais”, entre outros (Espinoza et al., 2012).

### 3.5) Certificação Florestal

A deflorestação é um problema eminente e global, que tem vindo a criar cada vez mais polémica, devido ao elevado impacto ambiental que representa. Como resposta a esta ameaça, têm vindo a ser criadas legislações para proteção da floresta, na tentativa de evitar que a sobrevivência das espécies e mesmo, da humanidade, seja afetada. Para além das exigências legais, surgiram também iniciativas privadas, o que é o caso dos sistemas de certificação florestal não-governamental (Espinoza et al., 2012).

Enquanto a legislação implica o cumprimento de leis, restrições e pagamento de impostos, os sistemas de certificação florestal são iniciativas privadas, não obrigatórias, mas cada vez mais requisitadas pelas empresas, devido à crescente procura no mercado por produtos certificados. Os sistemas de certificação florestal foram criados com o propósito de promover o uso sustentável das florestas e das matérias-primas provenientes, nas perspetivas social, ambiental e económica (Espinoza et al., 2012).

Uma das razões pelas quais estes sistemas de certificação surgiram foi devido à necessidade de divulgar a qualidade ambiental e a sustentabilidade dos produtos florestais, características estas que são vistas como impulsionadoras para a opção de compra de produtos produzidos por empresas ambientalmente responsáveis. Desta forma, as empresas esperam que a certificação funcione não só como um incentivo à compra, mas também como um fator de reconhecimento por parte do mercado (Espinoza et al., 2012).

O tipo de materiais ou componentes que vão integrar o produto tornam-se numa condicionante, uma vez que, para que um produto possa ser considerado verde, toda a sua constituição e respetiva origem tem de ser certificada, ou seja, a oferta de produtos sustentáveis não depende apenas do produtor, mas também do fornecedor e dos produtos que o mesmo dispõe. Deste modo, os critérios de seleção de fornecedores devem também incluir e ter em conta os programas de certificação usados e a sustentabilidade dos mesmos (Brito e Lencastre, 2014).

Os programas de certificação florestal mais comumente usados e reconhecidos são os seguintes:

- **FSC (Forest Stewardship Council)** – este que foi o primeiro sistema de certificação florestal a ganhar reputação global. O FSC surgiu em 1992 e foi formado por algumas das maiores ONG's ambientais e alguns retalhistas internacionais. É um dos sistemas de certificação mais usados, a nível mundial, e é responsável pela certificação da mais ampla área de floresta de qualquer programa de certificação inferior (FSC, 2014)
- **SFI (Sustainable Forest Initiative)** – lançado nos Estados Unidos da América em 1994.
- **ATFS (American Tree Farm System)** - lançado nos Estados Unidos da América em 1941.
- **PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification)** – criado em 1991 por europeus que detinham florestas de menor dimensão. Este programa engloba 29 sistemas de certificação nacional em 28 países, incluindo o FSC, SFI, ATFS e o CSA (Canada's Standards Association).

Um sistema de certificação possui três componentes:

- ✓ Um padrão que descreve os critérios;
- ✓ Um processo de certificação que verifica se os padrões são cumpridos ou não;
- ✓ A acreditação, a entrega do certificado às empresas que cumprem as regras.

Para além da atribuição dos certificados há a necessidade de rever o processo com o passar do tempo, de modo a verificar se todos os procedimentos estão a ser cumpridos por parte das empresas certificadas. As próprias empresas podem criar ferramentas de monitorização, de modo a garantir a sua acreditação e as suas competências (Espinoza et al., 2012).

Um dos maiores incentivos para as empresas certificarem os seus produtos é a crença de que os seus clientes terão maior predisposição a pagar um preço premium por um produto com valor acrescido, por é ambientalmente certificado, bem como, o aumento e melhoria da sua reputação no mercado, ou seja, uma vantagem competitiva e um fator de diferenciação (Espinoza et al., 2012).

No entanto, há ainda muito desconhecimento por parte do consumidor final em relação à certificação de produtos e à sua importância. Deste modo, para que se possa atuar em prol da sustentabilidade, há a necessidade de se criarem mais meios para comunicar a importância da certificação de produtos verdes aos consumidores. Esta ação ajudaria a diminuir o cinismo e suspeita existente por parte dos consumidores, no que toca aos produtos verdes e à veracidade das suas características verdes (Peattie et al., 2005).

### 3.5.1) Produtos verdes

Um produto verde, um produto amigo do ambiente ou um produto ambientalmente consciente são produtos desenhados em todo o seu ciclo de vida, com o propósito de diminuir o impacto do consumo de recursos naturais. No entanto, antes de uma empresa considerar a sua integração no mercado verde e a produção de produtos verdes, há a necessidade de terem-

se em conta fatores de rentabilidade, bem como, fatores de sustentabilidade (Albino et al., 2009; Tseng et al., 2013). É um facto que os produtos verdes habitualmente têm um custo superior ao dos produtos standard, no entanto, a disposição para o pagamento de um montante superior para a aquisição de produtos amigos do ambiente tem vindo a crescer, devido ao aumento das preocupações ambientais, pela população em geral (Tseng et al., 2013).

Para que um produto seja denominado de verde, este produto deverá possuir determinadas características, das quais 80% daquilo que virá a ser o seu impacto ambiental, deverão ser identificadas ainda na fase do seu desenho. Este desenho apresenta os materiais a utilizar, o processo de produção, o modo de utilização do produto e os recursos necessários, a sua duração, se haverá possibilidade de reutilização, ou então, o modo como todos os seus componentes poderão ser reciclados uma vez terminada a sua utilidade (Brito e Lencastre, 2014).

Assim sendo, para que um produto seja considerado verde e para que possa passar à fase da eco-certificação, tanto os produtos, como as empresas fabricantes, têm de preencher todos estes requisitos, mantendo uma política de sustentabilidade e cumprindo com a legislação ambiental prevista.



## 4) Capítulo 4 – Caso de estudo

### 4.1) Introdução

O mercado verde caracteriza-se particularmente pela ecologia, consciência ambiental, sustentabilidade e respeito pela natureza. Hoje em dia, o mercado verde ainda é visto por muitos consumidores como um mercado direcionado para um segmento ou nicho de mercados, o dos consumidores verdes. No entanto, este mercado pretende ser mais abrangente à medida que vai apelando à consciência ambiental, um valor de deve ser de todos, e não apenas intrínseco a um grupo de pessoas.

Deste modo, são apresentados no estudo de caso um conjunto de indicadores de sustentabilidade, devidamente definidos, por conceito ou objetivo, os quais são definidos de acordo com a dimensão que enquadram na sustentabilidade. Dos indicadores apresentados, foram selecionados aqueles que mais se identificam com a realidade empresarial da Bi-Silque, os quais são justificados em modo de sugestão, pois, segundo a análise, são alguns dos que seriam mais facilmente aplicáveis à atividade e ao quotidiano da empresa, tornando-a numa empresa mais sustentável, não só a nível ambiental, mas também, a nível social e económico.

### 4.2) Indicadores de Sustentabilidade

Segundo a Agência Portuguesa do Ambiente, os objetivos da estratégia nacional de desenvolvimento sustentável são os seguintes:

- 1.º Preparar Portugal para a “Sociedade do Conhecimento”;
- 2.º Crescimento sustentado e competitividade à escala global e eficiência energética;
- 3.º Melhor ambiente e valorização do património natural;
- 4.º Mais equidade, igualdade de oportunidades e coesão social;
- 5.º Melhor conectividade internacional do País e valorização equilibrada do território;
- 6.º Papel ativo de Portugal na construção europeia e na cooperação internacional;
- 7.º Administração Pública mais eficiente e modernizada.

Desta forma, e para que os objetivos possam ser alcançados, foram criados os seguintes indicadores para a sustentabilidade:

<b>Indicador</b>	<b>Dimensão da sustentabilidade</b>	<b>Definição/Objetivo</b>
Consumo de água	Ambiental	Este indicador pretende garantir a proteção dos recursos hídricos, a longo-prazo, criando um uso cada vez mais eficiente da água, de modo a protegerem-se as gerações futuras, a qualidade de vida das populações e o desenvolvimento socioeconómico.
Consumo de eletricidade produzida a partir de fontes de energia renováveis	Ambiental/Económico	O aparecimento deste indicador deve-se à meta que a UE estabeleceu, na qual, até 2020, 20% do consumo energético deve ter origem em fontes renováveis; Como complemento a esta meta, foi igualmente estabelecida a meta mínima de 10% para o uso de biocombustíveis nos transportes, até 2020.
Consumo de Materiais pela Economia (CME)	Ambiental/Económico	Este indicador é o somatório de todos os materiais com valor económico extraídos do País e de todos os materiais importados. No âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) foi proposto o aumento da produtividade dos recursos naturais, para níveis semelhantes aos da média dos países mais desenvolvidos da União Europeia.
Despesa em Investigação e Desenvolvimento - I&D	Económico	Este indicador pretende promover a incorporação dos resultados obtidos na I&D nos processos produtivos, bem como, reforçar o investimento público em Investigação Científica e triplicar o Investimento Privado em I&D.
Emissão de Gases com Efeito de Estufa – GEE	Ambiental	Este indicador representa não só a medição da emissão de gases como as remoções da floresta e alterações de uso do solo. O Conselho Europeu definiu como meta a redução de 20% das emissões de GEE (Gases com Efeito de Estufa), até 2020, bem como, propôs um pacote integrado de medidas no domínio da energia e das alterações climáticas. Em Portugal, as principais fontes de emissão de GEE estão associadas ao setor da produção e transformação de energia e ao setor dos transportes;
Envelhecimento da	Social	Este indicador existe para que se promovam estratégias que permitam que



população		as pessoas envelheçam com qualidade de vida, permanecendo ativas, bem como, para assegurar a sustentabilidade dos sistemas de proteção social.
Esperança de vida à nascença	Social	A melhoria do apoio dado à nascença e nos períodos de natalidade são relevantes para este indicador. Em Portugal, a esperança média de vida à nascença para o período 2006-2008, foi estimada em 78,7 anos para ambos os sexos;
Estado das águas de superfície	Ambiental	Em 2007, cerca de 52,4% das massas de água de superfície de Portugal Continental encontravam-se em risco de não cumprir os objetivos ambientais impostos pela Diretiva-Quadro da Água e pela Lei da Água. O Rio Sado e o Guadiana foram os que apresentaram os piores resultados.
Evolução da população	Social	O objetivo geral deste indicador é o de contrariar a tendência de desertificação humana das regiões rurais e do interior, fomentando uma distribuição da população que seja territorialmente equilibrada, bem como, assegurar que existam políticas de apoio ao desenvolvimento económico do País, criando condições favoráveis à fixação das populações nas regiões do interior e/ou mais desfavorecidas.
Gestão ambiental e responsabilidade social	Institucional	Este indicador tem como finalidade a melhoria contínua do desempenho ambiental das atividades económicas e a promoção das boas práticas ambientais por parte das organizações.
Gestão de resíduos	Ambiental	O Decreto-Lei n.º 152/2002, de 23 de Maio, restringe a deposição de resíduos em aterro, implementando as seguintes metas: deposição de Resíduos Urbanos Biodegradáveis (RUB) em aterro: 75%, 50% e 35% _ a alcançar faseadamente em 2006, 2009 e 2016, respetivamente.
Índice de aves comuns	Ambiental	O Índice de Aves Comuns (IAC) é um indicador de biodiversidade, sendo utilizado para medir o progresso no que diz respeito à diminuição do declínio da biodiversidade. O declínio das aves florestais por meio da exploração florestal é um dos temas mais relevantes.

Intensidade energética e carbónica da economia	Ambiental/Económica	“Um desenvolvimento económico sustentável traduz-se por baixos níveis de intensidade energética e carbónica, expressos em consumo de energia primária e emissão de gases com efeito de estufa (GEE) por unidade de PIB, respetivamente” (SDIS Portugal, 2010). Este indicador pretende também promover a utilização de novas tecnologias, a melhoria de processos administrativos e a mudança de comportamentos e atitudes, de modo a incentivar-se a adoção de hábitos de consumo mais sustentáveis.
Intensidade turística	Económica	O indicador da intensidade turística avalia a presença exercida pelos turistas em certo território, através da relação entre o número de dormidas nos meios de alojamento recenseados e o número de residentes. O Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) 2006-2015 pretende transformar Portugal num dos destinos de maior crescimento da Europa, através de um plano que visa a qualificação e a competitividade da oferta, através da excelência ambiental e urbanística, da formação dos recursos humanos e da modernização empresarial.
Nível de educação atingido pela população jovem	Social	Portugal ainda não se encontra numa das melhores posições no ranking relativamente ao nível de educação da população jovem. No entanto a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS 2015) estabeleceu metas para que a população com ensino secundário (em % da faixa etária 20-24 anos) aumente nos próximos anos.
Ocupação e uso do solo	Ambiental	Este indicador pretende promover políticas de gestão e utilização sustentável dos solos. Nos últimos anos, Portugal sofreu um aumento da área florestal em detrimento da diminuição da área de cultivo agrícola.
População abaixo do limiar de pobreza	Social	Um dos objetivos de Desenvolvimento do Milénio fixados na Declaração do Milénio, em 2000, era o de reduzir para metade a pobreza extrema e a fome, até 2015. Com o agravar da atual crise socioeconómica, o

		processo tornou-se mais lento e difícil de cumprir.
População servida por sistemas de drenagem e tratamento de águas residuais	Ambiental	Para Portugal a meta era a de se conseguir que, até 2013, 90% da população do País usufruísse de sistemas públicos de drenagem e tratamento de águas residuais urbanas. No entanto, algumas povoações passaram a usufruir de sistemas públicos de drenagem de águas residuais, mas ainda estão sem acesso aos sistemas de tratamento das mesmas;
Produção agrícola certificada	Ambiental/Económica	Este indicador visa o crescimento da Superfície Agrícola Utilizada (SAU) para a prática de agricultura biológica. Em Portugal, as culturas que dominam a agricultura biológica são as pastagens do Alentejo, Ribatejo e Oeste, Entre Douro e Minho, e Beira Interior e Algarve. Já na Beira Litoral predomina a vinha e em Trás-os-Montes o olival.
Produção de resíduos	Ambiental	O Plano Estratégico para os Resíduos Sólidos Urbanos (PERSU II) estabeleceu os valores de produção anual de resíduos urbanos na ordem dos 4,937 milhões de toneladas, como meta para 2016.
Produção e consumo de energia primária	Ambiental/Económica	Apesar de Portugal apresentar um elevado potencial de energias renováveis, o nosso país é pobre em recursos energéticos de origem fóssil, o leva a uma elevada dependência energética, a qual é importada de outros países.
Produtividade do trabalho	Económica	Um dos países com maior produtividade no trabalho é o Luxemburgo. Portugal apresenta valores inferiores à média europeia. A criação de políticas de emprego para atingir o pleno emprego é fundamental, bem como, para melhorar a qualidade e a produtividade no trabalho e reforçar a coesão social e territorial.
Produto Interno Bruto (PIB)	Económica	Devido à atual condição económica de Portugal, à recessão económica e às consequentes políticas de austeridade, o PIB não escapou ileso, tendo entrado em decréscimo desde 2010.
Qualidade do ar	Ambiental	O objetivo geral deste indicador é o de avaliar a qualidade do ar em todo o território nacional, incidindo nos centros

		urbanos, bem como, preservar a qualidade do ar onde é sustentável, e melhorá-la nos restantes.
Stocks pesqueiros abaixo dos limites biológicos de segurança	Ambiental	Este indicador pretende que não sejam ultrapassados os limites biológicos de segurança para cada espécie piscícola, bem como, que sejam respeitadas as quotas fixadas ao nível comunitário pela Política Comum de Pescas.
Taxa de desemprego	Social	O Programa Nacional de Ação para o Crescimento e Emprego (PNACE) 2005 - 2008 apontou para a participação dos desempregados em programas de formação, reconversão, experiência profissional, emprego ou outra medida que promovesse a empregabilidade. No entanto, Portugal enfrenta atualmente elevadas taxas de desemprego.
Taxa de emprego	Económica	Em 2009, o Governo português lançou a “Iniciativa para o Investimento e o Emprego”, a qual incluía várias medidas para dinamizar a economia e o emprego a nível nacional. No entanto, a crise económica afetou significativamente os planos criados.
Utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação – TIC	Económica/Social	Nos últimos anos tem-se registado uma tendência crescente em Portugal, relativamente ao uso regular da Internet pela população portuguesa, quer a nível doméstico quer a nível empresarial. A criação de programa como o “e-escola” e a disponibilização de computadores Magalhães pelas crianças, são sinais de progresso relativamente ao uso e acesso das TIC no nosso país. Sendo que o acesso à informação faz-se atualmente de um modo muito mais rápido, cabe às empresas conseguirem satisfazer as necessidades destes novos clientes virtuais.
Volume de transportes de passageiros e de mercadorias	Económica	Este indicador diz respeito à Política Comum de Transporte da EU que tem como objetivo dissociar o crescimento dos transportes do crescimento do Produto Nacional Bruto, através da substituição dos transportes rodoviários pelas ferrovias, pelos transportes marítimos e pela utilização dos meios de transportes

		públicos.
--	--	-----------

Tabela 1: Indicadores da Sustentabilidade (Adaptado de: SDIS Portugal, 2010)

Dos indicadores de sustentabilidade apresentados, foi feita uma seleção dos 10 indicadores que se poderiam aplicar ao quotidiano da Bi-Silque, com maior rapidez e eficácia. Visto que a empresa não possui ou faculta informação a este nível, não foi possível apurar se já é tomada alguma medida na operação da empresa, a nível de qualquer um destes indicadores. Com base na premissa de que não será ainda aplicado qualquer indicador, eis os 10 indicadores para a sustentabilidade sugeridos:

#### Dimensão Ambiental\_

1. **Consumo de água** – a empresa poderá proceder à criação de medidas que conduzam ao uso eficiente da água, protegendo os recursos hídricos e respeitando a natureza.
2. **Emissão de Gases com Efeito de Estufa (GEE)** – Implementar um conjunto de medidas que permitam que a organização meça a emissão de GEE, procedendo à respetiva redução. Uma vez que este indicador mede também as remoções da floresta, torna-se assim num indicador crucial para a empresa, tendo em conta que duas das principais matérias-primas usadas pela empresa são a cortiça e a madeira.
3. **Gestão de resíduos** - A organização pode e deve encarar a gestão de resíduos como um tema verdadeiramente importante para a sua atividade, bem como, uma oportunidade para reutilizar, tendo em conta que o aproveitamento de resíduos não só reduz os desperdícios, como cria novamente valor, pois poderão ser reaproveitados para a produção de novos produtos.
4. **Produção de resíduos** – Uma vez que existe um volume máximo de produção de resíduos estabelecido, a empresa poderia encarar a aposta na sustentabilidade como uma oportunidade para inovar, melhorando os seus sistemas de produção, podendo desta forma evitar a produção de resíduos e os respetivos desperdícios.
5. **Qualidade do Ar** – A empresa deveria criar métodos de medição da qualidade do ar, garantindo que as emissões não só seriam as mais reduzidas e menos poluentes possíveis, como também, os mesmos métodos deveriam ser utilizados para garantir que a qualidade do ar no setor de produção será segura para a saúde dos colaboradores.

#### Dimensão Ambiental/Económica\_

6. **Intensidade Energética e Carbónica da Economia** – Este indicador é expresso pelo uso responsável de energia primária e pelo baixo nível de emissão de GEE, por unidade de PIB. Deste modo, a aplicação do mesmo no quotidiano da empresa

poderia significar melhorias a nível da utilização de tecnologias inovadoras que permitam atuar de forma sustentável nestes campos, bem como, significar a melhoria dos processos e dos comportamentos, promovendo-se atitudes mais sustentáveis.

#### Dimensão Económica\_

7. **Despesa em Investigação e Desenvolvimento (I&D)** – O objetivo deste indicador é o de implementar os resultados conseguidos na I&D nos processos produtivos, bem como, aumentar significativamente o investimento na I&D, tanto por parte da empresa, como através de investimento público. A empresa já desenvolve alguns projetos com apoio financeiros comunitários, como é o caso do QREN, no entanto, o investimento privado ainda é bastante reduzido. Com a aplicação deste indicador criar-se-iam metas a atingir tanto ao nível do investimento privado, como público.
8. **Produtividade no trabalho** – Devido ao atual ambiente socioeconómico de Portugal, aos baixos salário e à falta de motivação dos colaboradores, a produtividade do nosso país tem vindo a diminuir. Na Bi-silque, um aumento da produtividade seria fundamental para melhorar a performance da empresa, bem como, a sua rentabilidade, desta forma, ao aplicar este indicador a empresa estaria a criar medidas para aumentar a qualidade e produtividade no trabalho, ao mesmo tempo que estaria a reforçar a coesão social e territorial.
9. **Volume de Transporte de Passageiros e de Mercadorias** – Este é o indicador no qual se insere a política da pegada ecológica (ou carbónica). Através de uma detalhada análise a nível dos processos logísticos de entrega, seria possível proceder-se a uma gestão sustentável das necessidades de transporte, operando em prol da redução da pegada ecológica.










#### Dimensão Social\_

10. **Nível de educação atingido pela população jovem** – A aplicação deste indicador poderia ser encarada como uma oportunidade para empresa, na medida em que, para atuar em prol do mesmo, a Bi-silque poderia criar programas de formação profissional e oportunidades de estágio profissional para a população jovem, nomeadamente, aqueles que se encontram em risco de procederem ao abandono escolar. A satisfação social e o agradecimento destas oportunidades funcionam também como um fator indutor de motivação e conseqüente aumento de produtividade e qualidade no trabalho.

Com a implementação destes indicadores, várias poderiam ser as melhorias, não só a nível da sustentabilidade da empresa, mas também a nível de produtividade, inovação, responsabilidade social e reputação.

### 4.3) Modelo da economia verde aplicado à realidade da Bi-Silque

No capítulo da revisão da literatura apresentei uma sugestão daquilo que seria a economia verde aplicada ao modelo de negócios de Osterwalder. Abaixo encontra-se a mesma sugestão, desta vez, adaptada à realidade da Bi-silque, sendo que são também indicadas algumas sugestões de melhoria em blocos nos quais a empresa apresenta elevado potencial e poderia melhorar.

<p><b>Parceiros chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecedores com matéria-prima certificada</li> <li>- Empresas de certificação ambiental</li> <li>- ONG's pró-meio ambiente</li> </ul>	<p><b>Atividades chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- produção de produtos eco-friendly</li> </ul> <hr/> <p><b>Recursos chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- marketing verde</li> <li>- fidelização do cliente</li> <li>- Aquisição de matéria-prima</li> </ul>	<p><b>Oferta de valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diferenciação de produto;</li> <li>- produtos verdes, amigos do ambiente;</li> <li>- Sustentabilidade ambiental</li> <li>- Apelo à consciência ambiental</li> </ul>	<p><b>Relacionamento com o cliente</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- relação próxima com o cliente, desenvolvendo laços de confiança;</li> <li>- apoio ao cliente;</li> </ul> <hr/> <p><b>Canais de Vendas</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- online</li> <li>- espaço físico</li> <li>- análise do processo logístico de entrega (diminuir pegada ecológica)</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- consumidor verde</li> <li>- Retalhistas</li> <li>- Distribuidores</li> <li>- Grossistas</li> </ul>
<p><b>Fontes de custos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- legislação ambiental</li> <li>- impostos e taxas</li> <li>- certificações ambientais</li> <li>- investimento na melhoria dos processos produtivos</li> </ul>		<p><b>Fontes de receitas</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retorno financeiro (lucros)</li> <li>- Prestígio e reputação</li> </ul>		

- Relativamente aos **Parceiros Chave** a Bi-Silque poderia criar ligações com alguns dos seus principais fornecedores, nomeadamente com aqueles que lhe fornecem matéria-prima certificada, bem como, unir-se a organizações responsáveis pelos programas de certificação de produtos verdes. Poderiam também ser criadas parcerias com ONG's a favor do meio ambiente, o que funcionaria mais como estratégia competitiva, na tentativa de dar maior foco e credibilização à atividade da empresa e à sua atitude face a economia verde.

- Nas **Atividades Chave** mantém-se a produção de produtos verdes e sustentáveis.

- No que toca aos **Recursos Chave**, o marketing verde tem elevada importância, nomeadamente a comunicação, pois o modo como os produtos verdes são apresentados ao público, bem como, o tipo de informação que é transmitida é fulcral para aceitação do mesmo no mercado. A fidelização do cliente é um dos aspetos mais importantes para a economia verde, tendo em conta que, para além do retorno financeiro que um cliente fiel significa, também há um retorno intangível, nomeadamente a comunicação positiva do boca-a-boca, que tem elevada relevância quando se trata da transação de produtos verdes, que tanto cinismo e desconfiança significam para muitos consumidores. A aquisição de matéria-prima, designadamente, matéria-prima certificada, cortiça, madeira, são também recursos chave para o funcionamento da empresa.

- Na **Oferta de Valor** a Bi-Silque deve também apostar na diferenciação de produto, através de uma maior aposta na conceção de produtos verdes, bem como, usar o apelo à consciência ambiental não só como forma de angariar clientes e, conseqüentemente, aumentar os lucros da empresa, como também, como um alerta para os perigos ambientais e para a necessidade da alteração de comportamentos. A empresa deve também trabalhar a favor da sustentabilidade, particularmente, a sustentabilidade ambiental, sendo que torna-se igualmente numa forma de se precaver contra punições e críticas, uma vez que uma das matérias-primas fundamentais para o seu funcionamento é uma matéria-prima natural, a cortiça, e protegendo também o meio ambiente.

- Para o **Relacionamento com o Cliente** há, de facto, a necessidade de serem criados laços de confiança fortes com os clientes verdes, dizimando dúvidas, desconfianças e cinismo relativamente ao funcionamento da empresa. Neste bloco, a transparência relativamente à atividade da Bi-Silque é fundamental. A disponibilização de apoio ao cliente para esclarecer dúvidas, bem como, para aumentar essa mesma proximidade é essencial.

- De modo a respeitar o meio ambiente e a diminuir a pegada ecológica (ou carbónica), uma escolha acertada relativamente aos **Canais de Vendas** é indispensável. A Bi-Silque deve trabalhar de modo a diminuir as necessidades exageradas de transporte, fazendo uma boa gestão a nível da logística, para isso, a análise do processo de logística de entrega é a ferramenta adequada.

- Relativamente aos **Segmentos de Clientes**, claramente que o consumidor verde vai ser o cliente-alvo, no entanto, pretende-se passar a mensagem a todos os grossistas, retalhistas e distribuidores, cativando-os para a emergência de novas atitudes face à necessidade da adoção da economia verde, incentivando-os captar a atenção de toda a cadeia.

- As **Fontes de Custos** que a Bi-silque enfrenta segundo o modelo de economia verde são o cumprimento da legislação ambiental, os custos com o pagamento das taxas e impostos ambientais e o custo que representa a certificação de produtos verdes, que será posteriormente superado. A melhoria dos processos produtivos seria um investimento na inovação que representaria, por exemplo, tanto a diminuição dos desperdícios, como o reaproveitamento dos mesmos.

- Por fim, as **Fontes de Receitas** representam o retorno financeiro, tanto dos esforços feitos a nível da economia verde, como a nível dos investimentos que a mesma acarreta. Para além dos ativos financeiros, existem também ativos intangíveis que surgem com a adoção da política da sustentabilidade, sendo estes a reputação a nível do bom funcionamento da empresa e do seu apoio e respeito pela natureza, como o prestígio, tendo em conta o modo de operar da Bi-Silque.

#### 4.4) Análise – Princípios de melhoria

Após a informação que foi possível reter ao longo deste estudo, bem como, a experiência e informação adquirida ao longo da realização do estágio curricular realizado na Bi-Silque, existem dados suficientes para fazer uma análise relativamente ao funcionamento da empresa, ao seu modo de operar e à sua relação com o tema da sustentabilidade, bem como, para apresentar algumas sugestões de melhoria.



No que toca à sustentabilidade, de facto, a empresa tem ainda um longo caminho a percorrer. Não é apenas relevante que a empresa se apresente como sustentável, é imperativo que a mesma consiga passar essa informação para os seus stakeholders. Assim, e para que isso seja possível, a sugestão é a de melhorar a transparência da atividade da empresa, tornando-a mais próxima dos stakeholders, aumentando a sua confiança. Nesta fase a comunicação é imprescindível, na medida em que, há a necessidade de passar informação para o exterior acerca dos processos produtivos, da compra e uso de matéria-prima certificada, mantendo o respeito pela natureza, entre outros aspetos.

No entanto, foi possível apurar que a Bi-Silque não consegue ainda atingir as três dimensões da sustentabilidade, focando-se ainda e apenas na dimensão ambiental. Para melhorar o seu empenho na dimensão económica, a sugestão é a de que a Bi-Silque aumente a sua participação em atividades económicas relativas ao meio ambiente, programas de proteção do meio-ambientes, entre outros. Relativamente à dimensão social, é facto que a Bi-Silque apoia algumas organizações de cariz social, que ajudam os desfavorecidos ou pessoas com restrições motoras e mentais. No entanto, a sugestão é a de que a Bi-Silque trabalhe a dimensão social internamente. Os recursos humanos são o que fazem com que a empresa possa funcionar e produzir para que, conseqüentemente, haja retorno. Se os colaboradores não sentirem que estão a ser valorizados pelo seu trabalho, devido à falta de motivação, de condições e à baixa compensação salarial, a produtividade vai decrescer significativamente. Para que se possa trabalhar esta dimensão, a empresa deveria focar-se principalmente nos seus colaboradores e em oferecer-lhes condições de trabalho que os preencham e que lhes transmitam maior segurança, tornando-os mais produtivos.

A criação de parcerias sustentáveis é uma sugestão que pode facilitar em muito o funcionamento desta empresa. Não só facilita a relação com os seus parceiros mais próximos, como poderia tornar-se numa vantagem competitiva nomeadamente no que diz respeito à proximidade que poderia existir entre a empresa e ONG's pró-ambiente, fornecedores certificados e organizações responsáveis pela certificação de produtos.

Uma das maiores e primeiras lacunas que me foi possível perceber, logo desde o início do estágio, foi a falta de meios e redes de comunicação interna. A comunicação na empresa é feita de modo muito lento e a informação demora imenso tempo a ser transmitida, desperdiçando tempo, recursos e, por vezes, esforço. O acesso à informação também deveria fluir de forma natural, não sendo necessário fazer um "requerimento" cada vez que um colaborador precisa de aceder a certo tipo de informação para realizar determinada tarefa. A transparência também seria aplicável, neste caso.

No que toca ao relacionamento com o cliente, pelo que pude apurar, a Bi-Silque encontra-se no bom caminho. Para além de possuir responsáveis pelo apoio ao cliente, os comerciais acabam por ser não só vendedores, como relações públicas, no que diz respeito à conservação de relações próximas com os seus clientes.

Relativamente à oferta de valor, este é um aspeto que pode e deve ser continuamente trabalhado pela empresa, uma das sugestões de melhoria que apresento é a de aumentar a valorizar a comunicação dos seus produtos verdes, apelando aos seus benefícios. Para além disso, os próprios produtos verdes também devem ser continuamente melhorados, evitando desconfiança e cinismo por parte dos clientes, e garantindo a sua veracidade em quanto

produto verde. O melhor e mais adequado método para o fazer é apostando na certificação dos produtos enquanto produtos verdes.

A melhoria e aposta na comunicação também se aplicam no que toca ao aumento do segmento de clientes. Se a informação for transmitida de forma clara e simples, cativando a atenção dos consumidores, bem como, a emergência para a necessidade de novas atitudes face ao meio-ambiente, maior será a possibilidade de conseguir atrair novos clientes e pessoas que normalmente não pertenciam ao segmento dos consumidores verdes. Ao passar essa mensagem para os distribuidores e grossistas, maiores serão as hipóteses da mesma ser transmitida ao consumidor final que perceberá que afinal é uma preocupação de todos. Estes resultados podem ser conseguidos com os esforços conjuntos do departamento comercial e do departamento de marketing.

Relativamente à pegada ecológica e aos esforços para a diminuir, a Bi-Silque não toma ainda quaisquer medidas, no entanto, estes esforços deveriam ser feitos por parte do departamento de logística e do departamento de compras. O departamento de compras deveria fazer uma análise das suas necessidades de matéria-prima, concentrando a sua compra e diminuindo a constante necessidade de entrega da mesma, bem como, ter em conta o país da qual a mesma é proveniente. Quanto mais longe for a sua proveniência, maior será a necessidade de transportes, logo, maior será a pegada carbónica. No departamento logístico deveria ser implantado um método de análise do processo de entrega, tentando reduzir igualmente o número de transportes necessários para a entrega da mercadoria.

Por último, uma das maiores dificuldades existentes na empresa provinha da dificuldade de toma de decisões devido à gestão centralizada da mesma. Apesar de haver divisão de departamentos e diretores responsáveis pelos mesmos, há a constante necessidade de aprovação do CEO, para praticamente todas as decisões tomadas, com diferentes níveis de importância, existindo muito pouca delegação de poder, bem como pouca autonomia. Esta é uma das maiores dificuldades existentes em grande parte das empresas portuguesas, que agrava tendo em conta que a Bi-Silque evoluiu rapidamente de uma empresa familiar para uma média empresa. Neste caso, há a necessidade de ajustar a cultura empresarial à nova realidade.

Com estas sugestões a empresa poderia melhorar em muito o seu funcionamento, bem como, melhorar a sua atitude face à sustentabilidade. A Bi-Silque poderia usufruir em muito do trabalho que já foi iniciado, bem como, aumentar a sua vantagem competitiva apostando mais na sua vertente verde, tendo em conta que a mesma empresa também fabrica produtos não-verdes. Graças a uma das tarefas desenvolvidas durante o estágio, que envolveu a criação de uma base de dados para a avaliação das quantidades vendidas dos produtos da Bi-Silque, foi possível concluir que a procura e respetiva venda de produtos verdes têm vindo a aumentar, destacando-se os produtos que já possuem certificado verde.

## 4.5) Conclusões

Para que uma empresa seja sustentável, não basta denominar-se assim perante os stakeholders, tem de cumprir com requisitos e objetivos que a conduzam verdadeiramente a uma atuação sustentável. É importante que os três pilares da sustentabilidade sejam sempre considerados – ambiental, económico e social -, desta forma, foram apresentados indicadores de sustentabilidade nas três dimensões. Destes indicadores, foram escolhidos 10, ou seja, cerca de 1/3 dos apresentados, os quais poderiam ser aplicados no quotidiano da empresa a curto ou médio-prazo.

A construção do modelo de negócio da economia verde e respetiva análise aplicada à empresa em estudo, permitiu perceber quais são os pontos que a Bi-Silque deve trabalhar e focar-se para melhorar a sua performance enquanto empresa sustentável.

Como já foi referido anteriormente, a Bi-Silque poderia aumentar a sua vantagem competitiva apostando verdadeiramente na sua vertente verde, tirando proveito do crescimento da procura e do respetivo mercado verde. Uma contínua aposta na certificação dos produtos verdes seria realmente importante, tendo em conta que existe ainda muita desconfiança e cinismo no que respeita a veracidade de um produto enquanto produto verde, eliminando desta forma qualquer suspeita e criando valor para os seus produtos.



# 5) Capítulo 5 - Conclusões

## 5.1) Conclusões

Uma vez concluído o enquadramento teórico do tema, a apresentação da empresa e o respetivo caso de estudo, no qual se procedeu à análise através de um estudo exploratório, seguem-se agora as conclusões do que foi possível aferir neste estudo.

Relativamente à revisão bibliográfica, foi possível constatar que a sustentabilidade divide-se em três pilares, ambiental, social e económico. Para que uma organização possa considerar-se sustentável, deve atentar nestas três dimensões.

Na economia verde, o emprego e o crescimento da riqueza devem ser impulsionados através de investimentos que reduzam a poluição e que aumentem a produtividade, através do uso adequado dos recursos, tendo em conta a eficiência energética. Na economia verde, todos os esforços económicos devem ser dirigidos numa perspetiva verde.

O conceito de marketing verde surgiu com o aparecimento da consciência ambiental e das preocupações a nível ecológico. Havendo a necessidade de se adaptar a comunicação às novas necessidades, surgiu um novo marketing, que deve responder com veracidade às questões dos consumidores verdes, diminuindo o cinismo e a suspeita dos mesmos. O marketing verde surge também como vantagem competitiva e de diferenciação dos seus produtos, face aos seus stakeholders.

A “tendência verde” surgiu com a concentração das atenções dos meios de comunicação no que diz respeito às preocupações ambientais, bem como, no aumento da consciência e sensibilização ambiental da sociedade em geral e da indução das boas práticas ambientais nas escolas. O aumento do foco em relação à ecologia levou empresas e stakeholders a direcionarem a sua atenção para o novo paradigma que os rodeia.

A certificação florestal tornou-se nos dias de hoje um requisito praticamente obrigatório no mercado, tendo em conta que, para que uma organização consiga certificar os seus produtos como ecológicos, a matéria-prima tem de ser obrigatoriamente certificada. Um dos motivos pelos quais os sistemas de certificação surgiram, foi devido à necessidade de divulgar a qualidade ambiental e sustentável dos produtos florestais, características estas que são vistas como impulsionadoras para a opção de compra de produtos produzidos por empresas ambientalmente responsáveis. Assim sendo, as empresas esperam que a certificação funcione não só como um incentivo à compra, mas também como um fator de reconhecimento por parte do mercado e dos seus consumidores.

De seguida, encontram-se as respostas às perguntas de partida:

- O que deu origem ao mercado dos produtos verdes?

Os produtos verdes apareceram em resposta à necessidade de satisfação da vontade dos consumidores pela oferta de produtos amigos do ambiente, necessidade essa que surgiu com o aumento das preocupações e consciência ambiental.

- Poderá a comercialização de produtos verdes ser encarada como vantagem competitiva?

A comercialização de produtos verdes pode ser encarada como vantagem competitiva tendo em conta o acréscimo de valor que é atribuído pelos consumidores verdes, bem como, pela diferenciação que um produto sustentável representa. Para além disso, a aposta na política de sustentabilidade pode igualmente representar muitas melhorias, nomeadamente no que diz respeito ao funcionamento de uma empresa, uma vez que resulta da aposta na inovação, melhoria de processos produtivos, aumento da produtividade, diminuição de desperdícios, entre outras vantagens.

- Em que consiste o conceito da sustentabilidade e quais as suas dimensões?

A sustentabilidade é “um novo paradigma de desenvolvimento, integrando crescimento económico, desenvolvimento social e proteção ambiental como elementos de desenvolvimento de longo prazo, interdependentes, que se suportam mutuamente” (Dalmoro et al., 2009). Deste modo, o conceito de sustentabilidade divide-se em três dimensões, social, ambiental e económica, que, em equilíbrio, são vistas como a base do desenvolvimento sustentável.

- É possível criar um modelo de negócio da economia verde?

Como base no modelo de Negócio de Osterwalder foi possível criar um modelo de negócio da economia verde, que pode servir de base às empresas que pretendem seguir este paradigma. O modelo foi igualmente aplicado à empresa em estudo, a Bi-Silque, seguindo-se da explicação das informações inseridas em cada um dos blocos, bem como, das sugestões de melhoria aplicadas àqueles que necessitam de melhoria urgente, de modo a aumentar a sustentabilidade da empresa e a sua atuação verde.

- Como proceder a uma comunicação correta dos produtos verdes?

A comunicação dos produtos verdes é um assunto que deve ser tratado com cuidado e, acima de tudo, com muita honestidade. O cinismo e desconfiança por parte dos consumidores verdes em relação à veracidade das informações apresentadas acerca dos produtos verdes são elevados, por isso, o único modo de conquistar a confiança dos consumidores em relação a estes produtos é fazendo uma comunicação clara e cuidada, bem como, manter a comunicação a mais fidedigna e verdadeira possível.

- Qual a importância da eco-certificação para os stakeholders?

Pelo que foi possível apurar no estudo, a certificação das matérias-primas é obrigatória para a posterior certificação dos produtos manufacturados, sendo que, para uma empresa que pretende que os seus produtos finais possuam certificado ecológica, é imperativo que a matéria-prima constituinte seja igualmente certificada.

Por outro lado, a disponibilização de produtos com certificado ecológico no mercado diminui a desconfiança dos consumidores, bem como, acresce valor nos mesmos. A escolha da compra entre um produto com e sem certificação é óbvia para um consumidor devidamente informado.

- Como seria possível tornar a Bi-Silque numa empresa mais sustentável?

Em análise relativamente ao caso da Bi-Silque estiveram a aplicação do modelo da economia verde, bem como, a apresentação e sugestão de alguns indicadores da sustentabilidade que poderiam ser aplicados à empresa a curto – médio prazo.

Para fazer da Bi-Silque uma empresa mais sustentável é imperativa a aplicação das três dimensões, ambiental, social e económica, no funcionamento da mesma. De momento apenas a dimensão ambiental apresenta já alguma relevância, necessitando as outras duas de serem devidamente trabalhadas.

## 5.2) Perspetivas futuras e a minha contribuição

Com as sugestões de melhoria, criação do modelo de negócio de economia verde e indicação dos respetivos indicadores de sustentabilidade a aplicar a empresa, espero ter contribuído com informações relevantes para a melhoria do funcionamento da empresa face a sustentabilidade. De facto, há ainda muito a desenvolver para que a empresa se consiga verdadeiramente tornar numa empresa sustentável, no entanto, cada um dos pontos sugeridos vai ajudar a melhorar a performance da organização, melhorando a sua atuação verde, aumentando a confiança dos seus stakeholders, tornando-a mais competitiva e sustentável.

Como perspetiva futura, espero que a empresa tenha em conta a importância da aplicação das três dimensões da sustentabilidade para a melhoria do seu funcionamento, tornando-a numa empresa verdadeiramente sustentável.

## Referências Bibliográficas

Aghaei, M., Vahedi, E.; Kahreh, Mohammad S.; Pirooz, M.; 2014, An examination of the relationship between Services Marketing Mix and Brand Equity Dimensions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109 (2014) 865 – 869.

Albino, V., Balice, A., Dangelico, R.M., 2009. Environmental strategies and green product development: an overview on sustainability-driven companies. *Business Strategy and the Environment* 18 (2), 83 - 96.

Barañano, Ana Maria, 2004, *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, Edições Sílabo, Lisboa.

Braga, Jaime; Morgado, Eduardo; 2007, *Guia do Ambiente – Empresas, Competitividade e Desenvolvimento Sustentável*; Monitor - Projectos e Edições, Lda;

Brito, Carlos de Melo; Lencastre, Paulo de; 2014, *Novos Horizontes do Marketing*, Publicações Dom Quixote; p. 135 -153.

Carolina Afonso, 2011, <http://www.marketingportugal.pt/artigos/marketing/o-que-e-o-marketing-verde>;

Chan, Hing Kai; He, Hongwei; Wang, William Y. C.; 2012, Green Marketing and its Impact on Supply Chain Management in Industrial Markets. *Industrial Marketing Management* 41 (2012) 557 - 562;

Damoro, Maron; Venturini, Jonas Cardona; Pereira, Breno Augusto Diniz; 2009, Marketing Verde: responsabilidade social e ambiental integradas na envolvente de marketing. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, ISSN 1806-4892, p. 38 – 52, Jan./Mar. 2009;



Dunphy, D. C.; Griffiths, Andrew; Benn, Suzanne, 2013, Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future;

Elkington, John, 2004, Enter the Triple Bottom Line, Assessing the Sustainability of Business and CSR, 2004, editors: Adrian Henriques & Julie Richardson;

Espinoza, O.; Buehkmann, U.; Smith, B.; 2012. Forest Certification and Green Building Standards: overview and use in the U.S. hardwood industry. Journal of Cleaner Production 33 (2012) 30 – 41.

FSC, 2014. Forest Stewardship Council. Retrieved September 18, 2014, from: <https://ic.fsc.org/our-history.17.htm>;

Hansmann, R.; Mieg, Harald A.; Frischknecht, Peter; (2012) Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability, International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 19:5, 451-459, DOI: 10.1080/13504509.2012.696220

<http://www.bisilque.com/pt/client/skins/geral.php?id=271&cat=4&disparamenu=false>

<http://www.bisilque.com/pt/noticias-corporativas>

Kotler, P.; Armstrong, G.; Wong, V.; Saunders, J. A.; (2008). Principles of marketing (5<sup>a</sup> ed.). Financial Times/Prentice Hall. [ISBN 978-0136132370](https://www.isbn-international.org/product/978-0136132370)

Kumar, Vinod; Rahman, Zillur; Kazmi, A. A.; Goyal, Praveen; 2012, Evolution of Sustainability as Marketing Strategy: Beginning of a New Era;

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; 2010. Business Model Generation, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Peattie, K.; Crane, A.; 2005. Green marketing: legend, myth, farce or prophecy? Qualitative Market Research: An International Journal 8 (4), 357–370.

Porter, Michael E., Linde, Claas van der, 1995, Green and Competitive: Ending the Stalemate, Harvard Business Review;

Quivy, Raymond; Campenhoudt, L.; 1998, Manual de Investigação em Ciências Sociais. Trajectos, Gradiva - Publicações, Lda.

Reis, Rosa Maria Marques; 2011, A Comunicação no âmbito do Marketing Verde, Universidade da Beira Interior.

Sezen, Bülent; Çankaya, Sibel Yildiz; 2013, Effects of Green Manufacturing and Eco-Innovation on Sustainability Performance. Procedia – Social and Behavioural Sciences 99 (2013) 154 - 163;

SIDS Portugal, 2010, (Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável), Agência Portuguesa do Ambiente ( <http://www.apambiente.pt/> );

Tseng, S.; Hung, S., 2013. A framework identifying the gaps between customer's expectations and their perceptions in green products. Journal of cleaner production 59 (2013) 174 - 184

UNEP (United Nations Environmental Programme), 2010, Towards a Green Economy. <http://www.unep.org/greeneconomy> ;