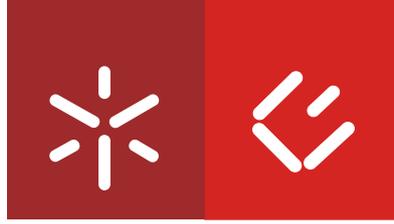


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

José Pedro Loureiro Gomes

O impacto da adoção de técnicas de Marketing Sustentável sobre a estratégia de marketing global nos concessionários automóveis no distrito do Porto



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

José Pedro Loureiro Gomes

O impacto da adoção de técnicas de Marketing Sustentável sobre a estratégia de marketing global nos concessionários automóveis no distrito do Porto

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Sónia Nogueira

outubro de 2019

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição
CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Agradecimentos

O meu principal agradecimento é destinado a Professora Sónia Nogueira, a minha orientadora, por tudo o que fez por mim. Um muito obrigado por toda a disponibilidade, paciência, palavras de incentivo e, acima de tudo, pelo interesse demonstrado na temática.

Um agradecimento a todos os concessionários que se disponibilizaram a receberem-me e darem o seu contributo para a dissertação.

A todos os meus amigos que estão sempre presentes quando mais preciso.

Por último, o agradecimento mais especial de todos é dirigido aos meus pais, às minhas irmãs e à minha avó.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

Título: Qual o impacto da adoção de técnicas de Marketing Sustentável sobre a estratégia de marketing global nos concessionários automóveis no distrito do Porto

O consumidor de hoje é melhor informado e tem um enorme poder para disseminar informações. O Marketing Sustentável surge neste contexto como uma forma inovadora de se fazer marketing, criando uma aproximação às novas exigências do consumidor. Envolve estratégias de longo prazo, sustentáveis e que agreguem verdadeiramente valor para a sociedade, as empresas e o meio ambiente.

Esta investigação aborda o Marketing Sustentável e foca-se no impacto que a adoção de técnicas de Marketing Sustentável têm sobre a estratégia de marketing global nos concessionários automóveis no distrito do Porto. Os dois principais objetivos deste estudo passam por analisar as Estratégias de Marketing Sustentável dos concessionários e identificar o Marketing-Mix Sustentável adotado no processo de comercialização dos veículos eletrificados (EV, PHEV e HEV). Desta forma, procura-se compreender se os concessionários automóveis do distrito do Porto incorporam uma estratégia sustentável coerente com as ofertas sustentáveis que disponibilizam, neste caso, veículos EV, PHEV e HEV.

O estudo tem por base a adoção de uma metodologia qualitativa com uma amostra não probabilística, por conveniência. Todos os concessionários envolvidos na investigação foram selecionados com base no critério de reconhecimento das marcas como concessionários autorizados à comercialização e representação das mesmas. A recolha de informação implicou o recurso à técnica de entrevistas semiestruturadas.

As principais conclusões apontam para diferentes graus de envolvimento com estratégias de Marketing Sustentável, começam a introduzir e a desenvolver práticas e ações sustentáveis nas suas estratégias de marketing reconhecendo a importância do mesmo. Em relação ao Marketing-Mix os concessionários estão bastante limitados pelas diretrizes das marcas que representam, contudo é na vertente da promoção que mais investem e onde se diferenciam e apostam de forma crescente compreendendo a importância reconhecida pelos seus clientes no tocante à adoção de estratégias de marketing sustentável.

Palavras-Chave: Concessionários Automóveis, Desenvolvimento Sustentável, Estratégia Sustentável, Marketing Sustentável e Sustentabilidade.

Abstract

Title: What is the impact of adopting Sustainable Marketing techniques on the global marketing strategy for Car Dealerships in the Porto district?

Today's consumer is better informed and has an enormous power to disseminate information. Sustainable Marketing, emerges in this context, as an innovative way to do marketing, creating an approach to new consumer demands. It involves long-term, sustainable strategies that truly add value to society, companies and the environment. The two main objectives of this study go through the analysis of Car Dealerships Sustainable Marketing Strategies and to identify the Sustainable Marketing-Mix adopted in the electrified vehicles (EV, PHEV and HEV) commercialization process. Therefore, the study seeks to understand if car dealerships in the Porto district incorporate a sustainable strategy consistent with the sustainable offerings that they have (EV, PHEV and HEV).

The study is based on the adoption of a qualitative methodology with a non-probabilistic sample, a convenience sample. All the car dealerships involved in the investigation were selected based on the criteria of brand recognition as authorized dealers for their marketing and representation. All information collected from car dealerships was carried out through the technique of semi-structured interviews.

The main conclusions found are that car dealerships, in different levels of involvement, have been introducing and developing sustainable practices and actions in their marketing strategies recognizing the importance of it. For the Marketing-Mix the car dealerships are very limited by the brands guidelines they represent, however it's in the promotion aspect that they invest the most and where they are increasingly differentiated and betting, understanding the importance recognized by their customers regarding the adoption of sustainable marketing strategies.

Keywords: Car Dealerships, Sustainable Development, Sustainable Marketing, Sustainable Strategy and Sustainability.

Índice

Declaração: Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros	ii
Agradecimentos	iii
Declaração de Integridade	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Abreviaturas	ix
Lista de Tabelas	x
Lista de Figuras	xi
1 Introdução	12
1.1 Apresentação do tema.....	12
1.2 Problema de Pesquisa e Objetivos	15
1.3 Estrutura da Dissertação	16
2 Enquadramento Teórico	18
2.1 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade.....	18
2.2 Sustentabilidade Empresarial.....	19
2.3 Responsabilidade Social das Empresas.....	24
2.4 Relatórios de Sustentabilidade	28
2.5 Marketing Sustentável	30
2.5.1 Marketing-Mix Sustentável	35
2.6 Veículos Automóveis Elétricos, Híbridos e Plug-In.....	39
2.6.1 Evolução dos Veículos Automóveis Elétricos, Híbridos e Plug-In em Portugal.....	42
3 Metodologia	46
3.1 Enquadramento metodológico	46
3.2 População e Amostra	47
3.3 Recolha e Análise de dados.....	48
3.4 Modelo de Análise	51

4	Análise de Dados	53
4.1	Estratégia e Práticas de Marketing Sustentável.....	53
4.1.1	Visão global.....	53
4.1.2	Perfil dos Respondentes e Concessionários.....	53
4.1.3	Conceito de Marketing Sustentável.....	54
4.1.4	Preocupações Ambientais.....	55
4.1.5	Responsabilidade Social e Práticas Sustentáveis	62
4.1.6	Benefícios da adoção de uma estratégia de Marketing Sustentável	65
4.2	Marketing-Mix.....	66
4.2.1	Produto	66
4.2.2	Promoção.....	67
4.2.3	Preço	69
4.2.4	Distribuição.....	69
5	Conclusão.....	71
5.1	Discussão de resultados gerais.....	71
5.2	Limitações da pesquisa	74
5.3	Sugestões para trabalhos futuros.....	75
6	Bibliografia.....	77
7	Netgrafia.....	82
8	Anexos.....	83
8.1	ANEXO 1 - Consentimento de Informação para as entrevistas	83
8.2	ANEXO 2 - Guião de Entrevista.....	85

Lista de Abreviaturas

ACAP – Associação Automóvel de Portugal

APA – Agência Portuguesa do Ambiente

BEV – Veículos Elétricos a Bateria

GRI – Global Reporting Initiative

HEV – Veículos Híbridos

ONG – Organizações Não-Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PHEV – Veículos Híbridos Elétrico Plug-in

TBL – Triple Bottom Line

UE – União Europeia

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Vendas BEV ligeiros de passageiros em Portugal desde 2014.....	42
Tabela 2 - Vendas BEV ligeiros de passageiros mais comercializados em Portugal em 2017	42
Tabela 3 - Vendas PHEV ligeiros de passageiros em Portugal desde 2014	43
Tabela 4 - Vendas PHEV ligeiros de passageiros comercializados em Portugal em 2017	43
Tabela 5 - Vendas HEV ligeiros de passageiros em Portugal desde 2014	44
Tabela 6 - Vendas HEV ligeiros de passageiros em Portugal em 2017 por marca.....	44
Tabela 7 - BEV, PHEV e HEV disponíveis em Portugal por Marca até julho de 2019	45
Tabela 8 - Guião de Objetivos e Questões.....	49
Tabela 9 - Lista de concessionários entrevistados, colaboradores e marcas	54
Tabela 10 - Conceito de Marketing Sustentável (Nós)	55
Tabela 11 - Preocupações Ambientais S/N (Nós)	56
Tabela 12 – Tipo de Práticas Ambientais (Nós)	57
Tabela 13 – Objetivos Sustentáveis.....	58
Tabela 14 – Oportunidades e Riscos da Sustentabilidade	59
Tabela 15 – Atenção às exigências socioambientais do consumidor	60
Tabela 16 – Como acompanham as exigências socioambientais dos consumidores?	60
Tabela 17 - Certificação ambiental, Relatório de Sustentabilidade e Comunicação	61
Tabela 18 – Informação e Incentivos aos colaboradores para a Sustentabilidade	63
Tabela 19 - Recrutamento e Sustentabilidade.....	64
Tabela 20 – Parcerias, Comunidade e Direitos Humanos e Laborais	65
Tabela 21 – Benefícios do Marketing Sustentável	66
Tabela 22 – Produto: Tipos de veículos.....	66
Tabela 23 – Vantagens Socioambientas, materiais ecológicos e submarcas.....	67
Tabela 24 – Promoção: preocupações ambientais, meios de comunicação, frequência da comunicação e peso na comunicação global do concessionário.....	69
Tabela 25 - Preço	69
Tabela 26 – Distribuição.....	70

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Análise.....	51
Figura 2 – Exploração qualitativa de resultados: Nuvem de palavras.....	53

1 Introdução

O impacto da ação do Homem sobre o meio ambiente continua a ser uma preocupação cada vez mais presente na sociedade contemporânea. Ao longo dos últimos anos, nas mais diversas áreas de atividade, têm sido realizados múltiplos esforços de forma a serem encontradas soluções que reduzam o impacto ambiental e alertem os indivíduos para uma maior e mais ativa responsabilidade ambiental e social.

A ONU (Organização das Nações Unidas) e a UE (União Europeia) refletem a sua preocupação ambiental através dos vários acordos assinados pelos seus estados membros e pelas respetivas políticas ambientais impostas. Segundo a APA (Agência Portuguesa do Ambiente), em relação à ONU é importante destacar o Protocolo de Quioto – foi o primeiro tratado jurídico internacional que explicitamente pretendia limitar as emissões de gases com efeitos de estufa nos países desenvolvidos – e o Acordo de Paris – pretende-se com este acordo alcançar a descarbonização das economias mundiais, travar o aumento da temperatura média global e resolver problemas associados às alterações climáticas. Por sua vez, a UE apresenta um conjunto de objetivos a serem atingidos pelos seus países membros até 2020 com o objetivo de reduzirem as emissões de gases com efeitos de estufa. Muitas das políticas em vigor e previstas por parte da UE vão ter efeitos para além de 2020. Assim sendo, a UE “iniciou a análise de possíveis medidas para, até 2050, transformar a sua economia numa economia que tenha menos impacto no clima e consuma menos energia” (APA, 2018)

Além da preocupação ambiental, a sociedade está atenta aos comportamentos das empresas e aos efeitos que estas podem ter na própria sociedade. Miralles-Quirós *et al.* (2017) afirma que o número de empresas socialmente responsáveis tem aumentado ao longo dos últimos dez anos por todo o mundo, em particular na Europa. Esta situação leva a que as empresas comecem a adotar uma postura de responsabilidade social, interna e externa, já que se espera, de alguma forma, que as empresas contribuam positivamente para o desenvolvimento da sociedade.

1.1 Apresentação do tema

Caetano (2014) menciona que o setor automóvel é uma das indústrias mais importantes do mundo na criação de receitas e no crescimento económico dos países desenvolvidos. Em Portugal este setor contribui bastante para o desenvolvimento económico do país visto que opera ao nível da produção e da distribuição. Monteiro & Moutinho (2010, p.3) corroboram essa ideia referindo que “o setor automóvel tem muita importância na economia portuguesa nomeadamente na tributação, nos

indicadores macroeconómicos e na I&D”. Afirmam também que “a indústria automóvel nacional é competitiva, com infraestruturas tecnológicas de excelência e fortes ligações aos centros de saber nacionais e estrangeiros”.

A indústria automóvel é um setor de atividade muito associado a problemas ambientais, tais como, a poluição, a geração de resíduos, a exploração excessiva de recursos naturais e o aumento do efeito de estufa devido à emissão de gases (CO₂). É devido a esse impacto negativo no ambiente que o setor automóvel é um dos mais visados em termos de políticas ambientais de forma a ajustar a sua conduta, meios de produção e serviços. Como consequência desta situação, as empresas ligadas ao setor automóvel são forçadas a repensarem a sua estratégia empresarial adequando-a às exigências legislativas, de mercado e da sociedade.

Segundo Kotler *et al.* (2012, p.4), os consumidores são tratados como “seres humanos plenos: com mente, coração e espírito” e pretendem encontrar as melhores soluções para transformarem o mundo num lugar melhor. Há uma necessidade por parte dos consumidores de encontrarem uma satisfação espiritual nos produtos e serviços que escolhem. Os consumidores estão cada vez mais atentos, preocupados e, acima de tudo, mais informados. Esta situação potencia uma compra muito associada aos valores e às perspetivas dos consumidores em relação à sua forma de pensar e de estar no mundo. Para Vaz (2012), os consumidores verdes, isto é, consumidores com preocupações ambientais que compram produtos que são ecológicos e que resultam ou são produzidos tendo um impacto mínimo ou nulo no meio ambiente, deixam de ser vistos como um nicho de mercado para passarem a ser vistos como um mercado amplo e bastante produtivo e lucrativo.

De forma a dar resposta às novas exigências e necessidades de mercado, as marcas automóveis apostaram na inovação tecnológica para o desenvolvimento de veículos eletrificados. Ajanovic (2015) considera que os veículos eletrificados podem contribuir para a redução da emissão de gases e da poluição. Além disso, afirma que o interesse na aquisição de veículos eletrificados tem aumentado bastante nos últimos dez anos na Europa. Portugal acompanha esta tendência. Segundo os dados da ACAP (Associação Automóvel de Portugal) (ACAP, 2018), o número de vendas de veículos elétricos (BEV), plug-in (PHEV) e híbridos (HEV) tem aumentado gradualmente desde 2014.

A oferta de BEV, PHEV e HEV ainda não está totalmente generalizada em todas as marcas automóveis (como é possível verificar nas suas plataformas digitais). No entanto, é notória a intenção da maior parte das marcas automóveis em reformularem a sua oferta através da inclusão desse tipo de veículos a curto-médio prazo. As marcas que já oferecem esse tipo de soluções aos consumidores têm como intenção continuar a alargar essa mesma oferta. As principais grandes marcas automóveis,

incluindo as marcas de luxo como por exemplo a Aston Martin, Maserati e Porsche, já confirmaram a introdução de novos modelos eletrificados no mercado nos próximos anos.

O *dieselgate* e as cada vez maiores restrições à circulação de veículos a gásóleo, devido à emissão de gases poluentes, contribuem para que as marcas automóveis abandonem a produção desse tipo de veículos e optem por apostar no desenvolvimento e inovação de BEV com zero emissão de gases poluentes. Esta situação permite às marcas automóveis oferecerem aos consumidores um produto ecológico e através disso manterem os seus lucros e combiná-los com a sustentabilidade. Friend (2009), defensor da utilização de estratégias de sustentabilidade por parte das empresas, refere que é possível obter lucro e ser sustentável em simultâneo. Além disso, afirmou que os líderes empresariais começam a focar-se no sucesso empresarial mas também nos benefícios sociais que as empresas podem oferecer.

A sustentabilidade empresarial, na perspetiva apresentada anteriormente, vai obrigar o marketing das empresas a encontrarem novas formas de comunicação dos produtos e de entrada nos mercados. Reutlinger (2012) refere que os desafios sustentáveis que os marketers têm de enfrentar não podem ser resolvidos através do marketing tradicional. Esta autora afirma que o marketing sustentável preocupa-se com o desenvolvimento sustentável e oferece uma abordagem holística aos marketers de forma a tornarem os produtos e a própria empresa mais sustentáveis, permitindo-lhes, ao mesmo tempo, apelar aos consumidores do presente e dar uma resposta aos desafios do futuro. Bernyte (2018) refere que o futuro do marketing tem de ser pautado por valores diferentes daqueles que orientam o marketing tradicional, isto porque os consumidores estão cada vez mais conscientes das consequências ambientais das ações económicas insustentáveis. Esta autora também considera que o marketing sustentável oferece uma abordagem holística, englobando uma identificação e satisfação das necessidades dos consumidores de forma sustentável como também providencia benefícios ambientais a longo prazo.

Redclift (2005) menciona que o marketing sustentável impulsionou as empresas para novas formas de consumismo verde, que reforçam a consciência sobre os padrões ambientais e informa as empresas sobre os benefícios de uma imagem verde. Daud (2018) afirmam que é importante a aplicação de marketing sustentável nas empresas e no governo de forma a combaterem os problemas ambientais e a alcançarem a sustentabilidade.

Jones *et al.* (2008) mencionam que o marketing pode ter um papel fundamental na tomada de decisões mais sustentáveis por parte dos consumidores. Koch (2015, p.15) afirma que “o marketing sustentável surge como uma temática de relevo para um desempenho o mais responsável possível de funções de marketing tendo permanentemente em atenção questões ligadas à sustentabilidade”.

Embora existam estudos sobre sustentabilidade em diferentes áreas de atividade em Portugal, incluindo o setor automóvel, onde são abordadas com muita frequência as preocupações ambientais da Toyota, quando filtramos a procura sobre Marketing Sustentável no setor automóvel em Portugal os resultados obtidos estão frequentemente associados ao Marketing Verde. Exemplo disso são os estudos de Vaz (2012) e Nogueira (2016) que focam as motivações e entraves à compra de veículos elétricos por parte dos consumidores.

Silva (2011) refere que as responsabilidades sociais e ambientais devem estar sempre presentes no pensamento e ações das empresas. Afirma também que a concorrência empresarial força a que as empresas realmente assumam uma preocupação com os aspetos sociais e ambientais. Destaca ainda que o novo contexto económico está marcado por consumidores social e ambientalmente responsáveis.

A presente Dissertação de Mestrado tem como temática principal o Marketing Sustentável no setor automóvel Português. Assim, este estudo pretende analisar a perspetiva dos concessionários, enquanto prestadores de serviço, em relação à adoção de uma estratégia de Marketing Sustentável. Do ponto de vista académico, é uma abordagem que foca as três vertentes do marketing sustentável – ambiental, económica e social – num setor onde esta temática ainda carece de exploração teórica. Do ponto de vista prático, esta abordagem pretende compreender se os concessionários incorporam uma estratégia sustentável coerente com as ofertas sustentáveis que disponibilizam, acompanhando o pensamento de sustentabilidade cada vez mais exigido pelo mercado e pela sociedade. É importante da parte dos concessionários perceber que o seu serviço vai além da venda de um produto, em linha com Reuntlinger (2012) que menciona que o marketing sustentável substituirá o marketing tradicional e passará a ser o marketing *mainstream*, levando a um desenvolvimento sustentável. Trivedi *et al.* (2018) referem que práticas sustentáveis têm uma influência positiva na performance do negócio e que a adoção de estratégias de marketing sustentável por parte das empresas no século XXI é inevitável.

1.2 Problema de Pesquisa e Objetivos

Tendo em consideração a finalidade da presente dissertação, foi definida como pergunta de partida “Qual o impacto da adoção de técnicas de Marketing Sustentável sobre a estratégia de marketing global nos concessionários automóveis no distrito do Porto”.

A opção por uma pergunta de pesquisa mais ampla deve-se à intenção de procurar combinar as diferentes categorias que incorporam o Marketing Sustentável: a dimensão económica, social e ambiental.

De forma a responder à pergunta de pesquisa foram definidos os seguintes objetivos gerais e, dentro desses, objetivos específicos:

- Perceber a Estratégia e Práticas de Marketing Sustentável do concessionário:
 - Identificar o conceito de marketing sustentável na perspetiva dos concessionários
 - Compreender o grau de preocupação e de envolvimento dos concessionários em relação ao desenvolvimento sustentável
 - Compreender o nível interno e externo da responsabilidade social dos concessionários.
 - Identificar os benefícios da adoção de práticas de marketing sustentável.

- Identificar o Marketing-Mix Sustentável utilizado pelo concessionário na venda de Veículos Elétricos, Híbridos e Plug-in:
 - Identificar políticas de produto.
 - Identificar políticas de promoção
 - Identificar a frequência desses tipos de comunicação.
 - Compreender o peso desses tipos de comunicação face ao investimento de Marketing global do concessionário.
 - Identificar políticas de preço.
 - Identificar políticas de distribuição.

1.3 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos que se desdobram em subcapítulos.

O primeiro capítulo é destinado à Introdução. Aqui são apresentados o tema, o problema de pesquisa e os objetivos da dissertação.

O segundo capítulo é a revisão de literatura da dissertação onde são destacados os principais contributos teóricos de vários autores sobre as temáticas centrais da dissertação: estratégia sustentável e marketing sustentável. Existindo também um subcapítulo destinado veículos eletrificados e à evolução deste mercado em Portugal.

O terceiro capítulo é dedicado à explicação detalhada de toda a metodologia utilizada para a construção e desenvolvimento da dissertação. Inclui o enquadramento metodológico, a população e

amostra, apresentação do modelo de análise e das questões de pesquisa e os procedimentos de recolha e análise de dados.

O quarto capítulo destina-se à análise dos dados recolhidos. É realizada uma apresentação detalhada de toda a informação recolhida.

Por fim, o quinto capítulo é destinado à conclusão. Aqui são apresentados os principais resultados da dissertação, as limitações da pesquisa e recomendações para futuros trabalhos. Por último, são listadas as referências bibliográficas e apresentados os anexos relevantes.

2 Enquadramento Teórico

2.1 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade

Quando se aborda a temática do Desenvolvimento Sustentável é necessário destacar a importância do Relatório de Brundtland. Em 1987, a Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento estabeleceu uma definição universal sobre desenvolvimento sustentável que remete para um desenvolvimento capaz de dar resposta às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de resposta das gerações futuras às suas próprias necessidades (WCED, 1987). Embora tenham existido outros relatórios relacionados com a temática, este teve uma importância maior porque permitiu demonstrar a relação entre objetivos económicos, sociais e ambientais do desenvolvimento, estabelecer uma definição sobre desenvolvimento sustentável – é a definição mais utilizada e conhecida – e também contribui para o desencadear de mais e novas explorações sobre a temática em causa (Danciu, 2013; Kumar *et al.* 2012; Reutlinger, 2012).

Em 1992, a Conferência do Rio de Janeiro, Eco-92, apresentou como principal foco de discussão o desenvolvimento sustentável. Dessa Conferência resultou a Agenda 21 que consistia num conjunto de medidas a adotar pelos países assinantes de forma a atingirem um desenvolvimento sustentável. É a partir daqui que começa a surgir uma cada vez maior preocupação em relação à responsabilidade social das empresas (Reutlinger, 2012; Svensson *et al.* 2016).

Reutlinger (2012) alerta para a questão ambiental mencionando que a exploração excessiva dos recursos por parte da sociedade contemporânea vai limitar a capacidade das gerações futuras em responderem às suas próprias necessidades. A poluição, nomeadamente a oceânica, a perda de biodiversidade, a desflorestação e o aquecimento global são o reflexo de um estilo de vida insustentável por parte da sociedade. Além disto, a autora destaca que ainda continuam a existir disparidades económicas entre os países ricos e os países pobres.

Danciu (2013), reforçando a ideia anterior, afirma que são muitos os ecossistemas da Terra que começam a desaparecer, há cada vez mais espécies ameaçadas e em vias de extinção, o aquecimento global é uma realidade mais evidente e o esgotamento de recursos começa a ser alarmante com consequências negativas. É necessário por parte da Humanidade tomar uma posição em relação ao paradigma de desenvolvimento a que se assiste, caso contrário não será possível uma rápida e eficaz regeneração dos recursos capaz de satisfazer as necessidades do Homem. Embora a qualidade de vida de grande parte da população mundial tenha melhorado nos últimos 40 anos, o autor destaca que grande parte dos recursos são utilizados por uma pequena parte da população mundial. Para o autor, os

decisores políticos devem ter em consideração que o crescimento económico, a proteção ambiental e as questões sociais (como a qualidade de vida) estão interligadas.

A partir do Relatório de Brundtland a sustentabilidade começou a ser frequentemente discutida como um desenvolvimento que agrega três dimensões em simultâneo: económica (o interesse das gerações presentes em melhorarem as suas atuais condições de vida), social (procurar soluções para equilibrar as condições de vida entre ricos e pobres) e ambiental (o interesse em preservar o meio-ambiente para que este seja capaz de suportar as necessidades das gerações futuras) (Sartorius, 2006).

2.2 Sustentabilidade Empresarial

O interesse das empresas na implementação de uma estratégia sustentável é cada vez maior. As empresas procuram desenvolver abordagens criativas que consigam conciliar a prosperidade económica garantindo a proteção ambiental e uma melhor qualidade de vida das gerações atuais e das gerações futuras. O paradigma de um desenvolvimento sustentável estende-se por toda a sociedade. Os governadores políticos e as Organizações Não-Governamentais (ONG's) também procuram encontrar soluções para a implementação de uma estratégia sustentável (Placet *et al.* 2005).

Obermiller *et al.* (2008) afirmam que é cada vez maior o número de empresas que referem a sustentabilidade na sua comunicação, nos seus planos estratégicos e nos seus relatórios anuais.

Baseado no Relatório de Brundtland, Elkington é apontado pela literatura como o primeiro autor a sugerir que a avaliação do sucesso de um negócio deveria englobar a dimensão económica, ambiental e social. A sustentabilidade empresarial deixa de focar-se apenas na dimensão económica e rompe com o pensamento tradicional. Este autor é o responsável pelo desenvolvimento dos três pilares da sustentabilidade, também conhecidos como *Triple Bottom Line* (TBL) ou Triângulo da Sustentabilidade (Savitz, 2006).

Smith & Sharicz (2011) definem o TBL como o resultado das atividades de uma organização, voluntária ou governada por lei, que demonstram a capacidade da organização em manter viáveis as suas operações comerciais sem afetar negativamente nenhum sistema social ou ecológico.

Savitz (2006) menciona que o TBL capta a essência da sustentabilidade medindo o impacto das atividades de uma organização no mundo. Um TBL positivo reflete um aumento de valor da empresa, incluindo um aumento da lucratividade, um aumento do valor do acionista e o aumento do capital humano, social e ambiental. Este autor identifica algumas medidas que podem ser inseridas em cada uma das dimensões:

- **Económica:** Vendas, lucro, ROI, impostos pagos, fluxos monetários e geração de empregos.
- **Ambiental:** Qualidade do ar e da água, energia utilizada e resíduos de produção.
- **Social:** Práticas laborais, impactos na comunidade, direitos humanos e responsabilidade dos produtos.

Placet *et al.* (2005) referem que o desenvolvimento sustentável envolve a integração de três pilares: a responsabilidade social, a gestão ambiental e a prosperidade económica quer para a empresa quer para a sociedade. Numa estratégia empresarial focada na sustentabilidade esses três pilares devem estar inter-relacionados e desenvolverem-se em simultâneo. Estes autores identificam o que pode estar inserido em cada um dos três pilares:

- **Responsabilidade Social:** Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e da sociedade como um todo.
- **Gestão Ambiental:** Proteção do ar, da água, da terra, dos ecossistemas e a efetividade da gestão dos recursos naturais.
- **Prosperidade Económica:** Criação de oportunidades de negócio para a empresa e para os seus stakeholders.

Uma base económica muito forte vai permitir à empresa investir em aspetos ambientais e sociais. Por sua vez, a aposta da empresa em alcançar objetivos ambientais e sociais pode levar a que esta melhore o seu crescimento económico e os seus lucros. Um desenvolvimento sustentável bem estruturado e inter-relacional pode contribuir para um aumento da produtividade e de lealdade dos colaboradores, desenvolvimento de produtos inovadores e ecológicos, melhoria da imagem da organização, diminuição do passivo da organização e melhoria da qualidade de vida e proteção do meio-ambiente para as gerações futuras.

Danciu (2013) destaca que o verdadeiro desenvolvimento sustentável é aquele que incorpora uma real interação e satisfaz as necessidades dos três pilares da sustentabilidade.

Dyllick & Hockerts (2002) definem sustentabilidade empresarial como satisfação das necessidades dos stakeholders de uma empresa (acionistas, funcionários, clientes, comunidades, entre outros) sem comprometer a sua capacidade de satisfazer as necessidades dos futuros stakeholders. Para alcançar esse objetivo, as empresas necessitam de manter e aumentar a sua base de capital económico, social e ambiental contribuindo de forma ativa para a sustentabilidade no domínio

governamental. Os autores apontam três fatores chave para a sustentabilidade empresarial: a integração dos três pilares da sustentabilidade, a integração de aspetos a curto e longo prazo e o consumo da receita em vez do capital.

A sustentabilidade não é apenas uma questão de responsabilidade social da empresa nem de ética empresarial. A sociedade contemporânea assume a sustentabilidade como um princípio fundamental de gestão empresarial inteligente. Aliás, a questão da sustentabilidade empresarial nunca foi tão importante como é atualmente. As empresas são cada vez mais responsabilizadas não só pela sua atividade como também pelos fornecedores que escolhem, pela própria comunidade onde estão inseridos e pelos consumidores que utilizam os seus produtos. Além disso, as empresas não só são forçadas a prestarem contas aos seus acionistas e investidores como também aos políticos, aos colaboradores, aos ambientalistas, aos defensores dos direitos humanos, às organizações de saúde pública, aos consumidores e aos meios de comunicação social. Isto leva a que as empresas sejam obrigadas a responderem às mudanças económicas, sociais e ambientais que estão ao seu redor (Savitz, 2006).

Wilkinson *et al.* (2001) referem que o governo de um país assume um papel bastante importante na sustentabilidade ambiental através da definição de normas e de mecanismos de regulação que permitem preservar os recursos naturais e a qualidade de vida.

Placet *et al.* (2005) apresentam algumas sugestões para o desenvolvimento de uma estratégia sustentável: Garantir que sejam consideradas muitas opções focadas na sustentabilidade para o futuro (exploração de inovação); Examinar as opções ambientais e sociais através de uma perspetiva holística (o impacto total das mudanças deve ser totalmente avaliado); Considerar as perspetivas dos stakeholders; Considerar os benefícios e riscos financeiros, incluindo os benefícios e riscos financeiros de não inovar. Por fim, estes autores referem que cada estratégia deve ser adaptada a cada situação específica.

Smith & Sharicz (2011) destacam sete elementos importantes para o desenvolvimento de uma estratégia sustentável. **(1) Administração.** As empresas necessitam de uma boa estrutura administrativa para implementar os três pilares da sustentabilidade para que a questão da sustentabilidade seja entendida com a máxima clareza. Além da transparência, este tipo de estratégias envolve uma maior facilidade de colaboração entre os setores privados e públicos, oferecendo benefícios para ambos; **(2) Liderança.** Para que uma estratégia sustentável seja implementada é importante que os líderes compreendam os fundamentos da sustentabilidade; **(3) Plano de negócios.** Segundo White (2009), é importante ser explícito em relação à sustentabilidade e à sua importância. Esta situação vai permitir a

implementação de uma estratégia clara onde a sustentabilidade vai ser incorporada no ADN da empresa, evitando que a sustentabilidade seja trabalhada como um aspeto adicional; **(4) Relatórios e medição.** Nos últimos anos tem aumento a pressão para que as empresas apresentem relatórios sobre a sua performance sustentável com base nos três pilares da sustentabilidade (Edward, 2009). O Global Reporting Initiative (GRI) é um dos relatórios mais utilizados no mundo; **(5) Aprendizagem Organizacional.** A capacidade de aprendizagem das organizações é uma característica fundamental para o sucesso de uma organização com base na sustentabilidade (Jamali, 2006); **(6) Cultura.** A cultura organizacional é bastante importante para estimular a sustentabilidade. É importante estabelecer conhecimentos e competências de caráter sustentável; **(7) Sistemas de informação.** Para Chen *et al.* (2008), os sistemas de informação podem ser aproveitados para ajudar a alcançar desenvolvimentos na área da sustentabilidade, como uma ecoeficiência e eficácia, e encaminhar a organização para uma maior sustentabilidade.

Para Porter & Linde (1995) os gestores devem começar a reconhecer a melhoria ambiental como uma oportunidade económica e competitiva, em vez de olharem para a questão ambiental como um custo irritante ou uma ameaça inevitável. Os gestores que anteciparem a questão ambiental como um elemento a ser incorporado na sua estrutura estratégica vão recolher maiores benefícios estratégicos. Obermiller *et al.* (2008) acreditam que a sustentabilidade empresarial pode ser fundamental para adquirir vantagem estratégica.

As empresas que implementam estratégias ambientais holísticas enviam uma mensagem forte aos seus stakeholders reconhecendo os riscos e a importância dos desafios ambientais que existem, demonstrando cuidado com a sociedade e o ecossistema. A integração de um marketing orientado para a sustentabilidade pode ser uma oportunidade interna e externa que permita às empresas alcançarem custos baixos, lucros adicionais e vantagem competitiva através da diferenciação e do desenvolvimento do negócio (Papadas *et al.* 2017).

Simão & Lisboa (2017) defendem que, de um ponto de vista sustentável, é desejável que as empresas promovam um consumo eficiente e uma substituição dos recursos naturais, é necessário uma gestão do desperdício. Os autores mencionam que as empresas podem adotar práticas mais eficientes, tais como, a reciclagem e reutilização de materiais, a gestão de resíduos (reduzir e tratar), gerir a poluição do solo, da água e do ar (prevenir e tratar), optar por políticas energéticas eficientes e produtos e processos ecológicos (menor impacto ambiental) e difundir práticas verdes, internas e externas. Uma postura empresarial sustentável pode contribuir para o melhoramento da imagem, aumento da reputação

e um maior conhecimento dos consumidores sobre a empresa. O melhoramento da estratégia sustentável pode levar a uma vantagem competitiva da empresa.

O compromisso das empresas com a sustentabilidade, maior ou menor, pode ser avaliado através de três estágios: **(1) Reativo**. Os líderes da empresa consideram a questão ambiental como gastos desnecessários para a empresa, consideram uma tendência ingênua de negócios; **(2) Preventivo**. As empresas tentam evitar problemas ambientais. É preferível alterar os processos de forma a evitar a poluição porque fica mais caro tratar os problemas da poluição do que evitá-los; **(3) Proativos**. A preocupação sustentável faz parte da gestão estratégica da empresa. É uma exigência do futuro, gera inovação e permite atingir novos mercados (Jabbour, 2010).

Baldassarre & Campo (2016) diferenciam as organizações em quatro tipos tendo em conta a forma como comunicam a sustentabilidade. **(1) Organizações Opacas**. Estas organizações estão cientes do papel da sustentabilidade na definição de uma estratégia de marketing, mas preferem apostar numa estratégia de aparência sustentável em vez de implementarem os princípios da sustentabilidade nas suas atividades. A sua comunicação é o reflexo do conceito de greenwashing, isto é, realçam os aspetos positivos da empresa e ocultam todas as suas ações e condutas negativas. Consideram a sustentabilidade uma ferramenta de marketing daí a manipulação e hiperbolização da comunicação. Fornecem informação superficial e não incorporam princípios e valores de responsabilidade. No entanto, os benefícios de uma comunicação com base no greenwashing são temporários e as consequências podem ser muito prejudiciais para a organização, por exemplo, perda de credibilidade da empresa, aumento do ceticismo, efeito negativo na intenção de compra em relação ao produto comunicado. A sustentabilidade não faz parte dos objetivos principais da estratégia da empresa, apenas pretendem passar uma imagem de empresa com preocupações sustentáveis; **(2) Organizações Translúcidas**. Estas organizações estão conscientes das contribuições que podem dar ao desenvolvimento sustentável. São organizações bastante responsáveis e olham para o compromisso com a sustentabilidade como um dever moral e não como um elemento estratégico. Esta posição pode ser justificada pela intencionalidade em manter o marketing e a sustentabilidade em separado ou por considerarem demasiado perigoso construir a sua reputação com base em princípios de sustentabilidade e depois serem acusados de “greenwashig”. Evitam divulgar o seu compromisso social porque não estão cientes da relevância desse compromisso do ponto de vista do marketing ou porque acreditam que não é necessário explorar essa informação. Além disso, não publicam informação sobre sustentabilidade nas suas plataformas digitais ou fazem publicações públicas. Esta postura silenciosa em relação à comunicação da sustentabilidade pode ser prejudicial para a empresa a longo prazo, por exemplo, na construção e fortalecimento de

relações com o consumidor, impossibilita o aparecimento de novas oportunidades e novos investimentos externos; **(3) Organizações Transparentes.** Estas organizações percebem a importância e a necessidade de assumir uma postura sustentável. Através da sua comunicação estas organizações descrevem aquilo que fazem assumindo comportamentos e ações coerentes com a sua visão e missão estratégica. Alcançar a sustentabilidade é visto como uma oportunidade e não como um custo, é um elemento importante para alcançar a vantagem competitiva. A sustentabilidade visa estimular a participação e a troca de ideias dentro da organização. É também um critério fundamental no processo de tomada de decisão, garantindo coerência entre as intenções da organização e as suas ações a todos os níveis. Essa coerência pode passar, por exemplo, pela seleção de fornecedores com um pensamento de responsabilidade social e ambiental, pela produção de produtos com critérios de respeito à sociedade e o ambiente, pelo controlo e redução da emissão dos gases de efeito de estufa e pelo respeito dos direitos humanos e do trabalhador. Estas organizações devem organizar a sua comunicação tendo sempre em consideração os meios mais adequados a garantirem as questões de sustentabilidade; Por fim, as **(4) Organizações Negras.** Estas organizações são caracterizadas pelo baixo desempenho de sustentabilidade e o baixo perfil de comunicação. Desconhecem por completo às questões da sustentabilidade, estão fora do seu radar. Esta inércia em relação às questões da sustentabilidade pode ser bastante prejudicial para o negócio. A falta de conhecimento leva a um fraco desenvolvimento de novos produtos, tornando-os inapropriados para o mercado e aumentando o risco de deixarem de ser suficientemente competitivos.

O desenvolvimento de uma estratégia empresarial sustentável que reúna as condições necessárias para a sua implementação é um desafio enorme. Este tipo de estratégia pode gerar algum ceticismo no interior da própria empresa levando a que se considerem as medidas de proteção ambiental e os benefícios para os colaboradores e stakeholders como dispendiosos e desnecessários. A inércia na inovação e o ceticismo são apontados como duas possíveis barreiras à implementação de uma estratégia sustentável (Placet *et al.* 2005).

Smith & Sharicz (2011) referem que as dimensões sociais e ambientais são muitas vezes ignoradas em detrimento de um foco total na dimensão económica. Essas duas dimensões são muitas vezes utilizadas apenas para reforçarem uma imagem positiva da empresa.

2.3 Responsabilidade Social das Empresas

Segundo o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001), a responsabilidade social das empresas pode ser definida como a integração voluntária de preocupações sociais e

ambientais por parte das empresas nas suas ações e interações com os stakeholders. Pretende-se que as empresas sejam capazes de contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Assumir uma postura de responsabilidade social implica às empresas não só cumprirem com as suas obrigações legais mas também investirem em mais capital humano, em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis e em relações com os seus stakeholders e com a própria comunidade.

Carroll (1991) menciona que a responsabilidade social das empresas deve incorporar quatro aspetos fundamentais: responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas. Estas quatro responsabilidades estão estruturadas através de um modelo piramidal desenvolvido pelo próprio autor. As responsabilidades económicas são o alicerce fundamental da pirâmide, sem esta responsabilidade todas as outras se tornam irrelevantes. Ser lucrativo é um requisito obrigatório para uma empresa. As responsabilidades legais são o segundo estrato desta pirâmide. É obrigatório que as empresas obedeam às leis da sociedade onde está inserida, há uma pressão social para que as empresas ajam conforme as leis. As responsabilidades éticas dizem respeito à obrigatoriedade por parte das empresas em fazerem o que é correto e justo além das obrigações jurídicas, pretende-se que sejam evitados danos sociais. Por fim, as responsabilidades filantrópicas dizem respeito às contribuições das empresas para o melhoramento da qualidade de vida das comunidades onde estão inseridas. O autor destaca que estas responsabilidades devem estar interligadas e as empresas devem fazer um esforço para serem lucrativas, obedecerem à lei, serem éticas e assumirem um bom comportamento corporativo perante à sociedade.

A responsabilidade social das empresas não deve ser definida apenas como um conceito filantrópico, mas sim como uma estratégia que procura alcançar o lucro mantendo em simultâneo uma postura social e ambiental responsável. Esta estratégia leva a uma melhoria da performance dos negócios e a um aumento dos lucros. A filantropia empresarial, o marketing de causas, o apoio comunitário, o apoio a minorias, os programas de emprego socialmente responsáveis e a preservação do ambiente são ações de responsabilidade social da empresa (Marques, 2012).

Enquanto o marketing social, a filantropia e os patrocínios correspondem a uma perspetiva muito específica por parte das empresas face aos problemas que afetam a sociedade, a responsabilidade social das empresas é um compromisso de longa duração assumido pela empresa com implicações na estratégia e no design da empresa (Marín, 2004).

A responsabilidade social das empresas assume-se como um fator de diferenciação entre as organizações, nomeadamente, ao nível da reputação e da confiabilidade perante o olhar da sociedade. Além disso, foram criadas formas de incentivar as boas práticas empresariais e também punições para

as empresas que não assumam uma responsabilidade perante a comunidade onde estão inseridas (Guerreiro, 2012).

O maior desafio por parte das empresas é saberem agir de forma responsável nos relacionamentos internos e externos que estabelecem. É necessário que as empresas tenham sempre presentes as expectativas dos seus stakeholders na definição de estratégias apropriadas ao desenvolvimento de uma sustentabilidade empresarial (Almeida, 2013).

Papadas *et al.* (2017) mencionam que o cumprimento das responsabilidades sociais das empresas só pode ser alcançado através da combinação de boas práticas de negócio e a sustentabilidade.

Kotler & Lee (2005) identificam seis iniciativas sociais que podem ser adotadas pelas organizações de forma a promover o bem-estar social: **(1) Promoção de Causas.** A organização fornece fundos, contribuições em espécie ou outros recursos da organização de forma a aumentar a consciencialização e a preocupação com uma causa social ou apoiar a angariação de fundos, a participação ou o recrutamento voluntário de uma causa; **(2) Marketing de Causas.** A organização compromete-se em contruir ou doar uma determinada percentagem da receita de um determinado produto para uma causa em específico. Esta oferta ocorre num determinado período de tempo, para um produto específica e uma causa específica. Este cenário, por norma, ocorre através da parceria com uma ONG de forma a criar um benefício mútuo, isto é, aumentar o número de vendas do produto e gerar receitas para apoiar a caridade; **(3) Marketing Social da Organização.** A organização apoia o desenvolvimento e/ou a implementação de uma campanha de mudança de comportamento destinada a melhorar a saúde pública, a segurança, o meio-ambiente ou o bem-estar da comunidade. O foco desta iniciativa passa também pela alteração de comportamentos internos da própria organização; **(4) Filantropia Organizacional.** A organização faz uma contribuição direta a uma instituição de caridade ou uma causa, na maior parte dos casos através da doação de dinheiro ou de serviços; **(5) Voluntariado Comunitário.** A organização apoia e incentiva os seus colaboradores e stakeholders a disponibilizarem algum do seu tempo em ações de voluntariado nas comunidades onde estão inseridos; **(6) Práticas Sociais Socialmente Responsáveis.** A organização adota e realiza práticas comerciais discretas e investe em causas sociais para melhorar o bem-estar da comunidade o meio ambiente.

As empresas que incorporam uma estratégia de responsabilidade social na sua gestão asseguram um conjunto de vantagens em relação às empresas que não adotam essa postura. Podem ser identificadas como vantagens os seguintes aspetos (Gonçalves, 2007; Oliveira, 2010): Melhoria da imagem e da reputação; Maior credibilidade; Elemento de diferenciação da empresa; Atração e retenção

de colaboradores; Reforço dos objetivos de marketing; Atração e fidelização de novos consumidores; Prevenção e redução de riscos associados às atividades da empresa; Gestão mais eficiente dos recursos e redução de custos; Desenvolvimento de inovação; Aumento da produtividade: melhores condições laborais; Contribuição para o desenvolvimento da comunidade onde está inserida; Ações voluntárias asseguram uma maior confiança por parte do governo.

Assumir uma posição responsável por parte das empresas é um bom caminho para chegar ao sucesso a longo prazo. É errado pensar na questão da responsabilidade como um custo extra para a empresa. Os consumidores estão cada vez mais informados e exigem uma maior transparência às empresas em relação às suas ações e comportamentos que podem afetar a sociedade (Oliveira, 2010).

Com base no Livro Verde (2001) podem ser identificadas duas dimensões da responsabilidade social das empresas: a interna e a externa.

A dimensão interna engloba quatro aspetos: **(1) Gestão de Recursos Humanos.** As organizações devem proporcionar aos seus colaboradores boas condições laborais. Uma das grandes dificuldades das organizações é conseguir atrair e reter colaboradores qualificados. De forma a evitar essa situação, é necessário que as organizações forneçam aos seus colaboradores uma aprendizagem contínua, maior informação no interior da organização, uma maior flexibilidade laboral que permita aos colaboradores encontrar um equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal, uma maior diversidade de recursos humanos e uma igualdade de oportunidades e de remuneração entre todos os colaboradores. Espera-se que as organizações adotem práticas de gestão de recursos humanos responsáveis não-discriminatórias; **(2) Saúde e segurança no trabalho.** Há cada vez mais uma preocupação por parte das organizações, empresas e do estado em relação à saúde e segurança dos colaboradores. As empresas podem recorrer ao marketing como forma de promoção da qualidade e segurança que os seus produtos e/ou serviços oferecem; **(3) Adaptação à mudança.** A reestruturação socialmente responsável de uma empresa deve ter em consideração os interesses de todos os stakeholders afetados pelas mudanças e decisões dessa reestruturação. O processo de reestruturação preocupa sempre os colaboradores, por isso é necessário que este processo seja cuidadosamente preparado através da identificação dos riscos mais significativos e de uma previsão de custos, a par de estratégias e políticas alternativas e também da ponderação de todas as formas possíveis para evitar ou reduzir a necessidade de despedimentos. Os direitos dos trabalhadores devem estar sempre salvaguardados; **(4) Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais:** A preocupação ambiental das empresas possibilita uma situação “win-win”, isto é, tanto a empresa como o ambiente vão sair beneficiados desta situação. Uma redução na exploração de recursos, nas emissões de gases de efeitos de estufa e na produção de resíduos contribui para um ambiente mais

limpo, além disso, possibilita às empresas uma redução das despesas energéticas, a eliminação de resíduos e dos custos de matérias-primas e contribuem para despoluição. Algumas empresas concluíram que uma exploração menos intensiva dos recursos naturais pode levar ao aumento dos lucros e reforçar a sua competitividade.

A dimensão externa também engloba quatro aspetos: **(1) Comunidades locais.** Há uma interação entre as empresas e o local onde estão inseridas. As empresas contribuem para a vida das comunidades locais através da oferta de emprego, das remunerações, dos benefícios e dos impostos que pagam. Por sua vez, as empresas estão dependentes da salubridade, estabilidade e prosperidade das comunidades onde estão inseridas. Dessa forma há empresas que apostam na inovação que contribua para o desenvolvimento de um ambiente mais limpo e/ou na participação em causas sociais; **(2) Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores.** As empresas ao estabelecerem parcerias comerciais têm a possibilidade de reduzirem a complexidade e os custos das suas operações e aumentarem a qualidade da oferta. É importante que as empresas estejam conscientes que todos os seus parceiros comerciais e stakeholders podem afetar o seu desempenho social; **(3) Direitos Humanos.** As empresas devem garantir o cumprimento dos Direitos Humanos, das condições laborais e de aspetos ambientais. Este cumprimento permite-lhes melhorar a sua imagem e reduzir os riscos de uma reação negativa por parte dos seus consumidores; **(4) Preocupações ambientais globais.** As empresas assumem cada vez mais um papel preponderante para o fomento e alcance de um desenvolvimento sustentável global.

2.4 Relatórios de Sustentabilidade

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização internacional sem fins lucrativos de referência na área da sustentabilidade e foi pioneira no desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade.

Esta organização ajuda as empresas e os governos de todo o mundo a perceberem e a comunicarem o seu impacto em questões críticas de sustentabilidade, tais como, as alterações climáticas, os direitos humanos, a governação e o bem-estar social. Isto permite que sejam criados benéficos económicos, sociais e ambientais para todos.

As suas principais áreas de atuação a longo prazo são a criação padrões e orientações para o avanço do desenvolvimento sustentável, harmonizar o panorama da sustentabilidade, gerar relatórios de sustentabilidade eficientes e eficazes e melhorar a performance das empresas através de um uso mais eficaz das informações de sustentabilidade (GRI, 2019).

Segundo a GRI (2019), o relatório de sustentabilidade é um relatório publicado por uma empresa ou organização sobre o impacto económico, social e ambiental causado pelas suas atividades do

quotidiano. Este relatório ainda apresenta os valores da empresa o seu modelo de gestão, demonstrando a ligação entre a sua estratégia e o seu compromisso com uma economia global sustentável.

Os relatórios de sustentabilidade podem ajudar as organizações a medirem, compreenderem e comunicarem o seu desempenho económico, social, ambiental e administrativo, e a partir daí estabelecerem objetivos e gerir a mudança de uma forma mais eficaz. Estes relatórios são a principal plataforma para comunicar o desempenho e o impacto da sustentabilidade, sejam eles positivos ou negativos.

A GRI considera que estes relatórios podem oferecer às empresas e organizações benefícios internos e externos. Em relação aos internos podem ser identificados como sendo:

- Uma maior compreensão dos riscos e das oportunidades.
- Destacar a ligação entre o desempenho financeiro e não-financeiro.
- Influenciar a estratégia, a política de gestão os planos de negócios a longo prazo.
- Simplificar os processos, reduzir custos e melhorar a eficiência.
- Benchmarking e avaliação do desempenho de sustentabilidade tendo em conta as leis e os padrões de desempenho.
- Evitar estar relacionado com a divulgação de informação sobre problemas ambientais, sociais e de administração.
- Comparar a performance interna entre organizações e o próprio setor de atividade.

Em relação aos benefícios externos podem ser identificados como sendo:

- Mitigar ou rever impactos ambientais, sociais e administrativos negativos.
- Melhorar a reputação e a fidelidade à marca.
- Permitir aos stakeholders externos compreender os verdadeiros valores da organização.
- Demonstrar como a organização influencia e é influenciada pelas expectativas em relação ao desenvolvimento sustentável.

Pretende-se com estes relatórios assegurar uma maior transparência por parte das empresas e organizações sobre os riscos e oportunidades que elas enfrentam (GRI, 2019).

A GRI refere ainda quais os indicadores que estão inseridos em cada uma das dimensões económica, ambiental e social.

- **Económica:** Performance Económica; Presença de Mercado; Impactos Económicos Indiretos; Práticas de aquisição; Anticorrupção; Comportamento anti-competitivo.

- **Ambiental:** Materiais; Energia; Água e Efluentes; Biodiversidade; Emissões; Efluentes e Resíduos; Comprometimento Ambiental; Avaliação Ambiental dos fornecedores.
- **Social:** Emprego; Relações laborais; Saúde e Segurança; Formação e Educação; Igualdade e Diversidade de Oportunidades; Não Discriminação; Liberdade de associação e negociação coletiva; Trabalho infantil; Trabalho forçado; Práticas de Segurança; Direitos do povo indígena; Direitos Humanos; Comunidades locais; Avaliação social dos fornecedores; Políticas Públicas; Saúde e segurança do consumidor; Marketing e rotulação; Privacidade do Consumidor; Comprometimento Socioeconómico.

Com base em Martin & Schouten (2012), Reutlinger (2012) refere que ainda existe alguma desconfiança em torno destes relatórios porque muitas organizações e empresas recorrem a eles como forma de melhorarem a sua imagem perante a sociedade e os consumidores. Há quem utilize estes relatórios para apresentar os objetivos que a empresa impôs a si mesma ou para indicar uma performance positiva – informação que carece de evidências.

2.5 Marketing Sustentável

O marketing é muitas vezes entendido como incompatível com o conceito de sustentabilidade. Essa incompatibilidade está associada ao facto de o marketing ser um dos principais “*drivers*” de consumo, enquanto a sustentabilidade preocupa-se com satisfação das necessidades das gerações presentes sem que estas comprometam as gerações futuras de poderem satisfazer as suas necessidades. No entanto, há cada vez mais interesse em estabelecer relações entre o marketing e a sustentabilidade e autores que apontam a sustentabilidade como uma das principais tendências que moldam o marketing contemporâneo. Além disso, há também um maior número de empresas comprometidas com a questão da sustentabilidade e com o desenvolvimento de um marketing-mix sustentável de produtos e serviços (Jones *et al.* 2008).

Sheth & Parvatiyar (1995) mencionam que o papel crucial do marketing na questão do desenvolvimento só será reconhecido quando por intermédio do marketing sustentável sejam garantidas as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazerem as suas próprias necessidades. Deste modo, pretende-se que o marketing seja capaz de identificar e desenvolver opções de consumo eficientes para que nenhuma destas gerações fique privada de satisfazer as suas necessidades.

É necessária uma dupla alteração na abordagem fundamental das necessidades de marketing de modo a facilitar o desenvolvimento sustentável: moldar as necessidades e expectativas dos consumidores e providenciar aos consumidores as opções mais adequadas às suas necessidades. A capacidade de resposta do marketing em relação às necessidades da sociedade no melhoramento da sua qualidade de vida só pode ser sustentável, se a comunicação do marketing for capaz de ajudar, informar e canalizar as necessidades dos atuais e potenciais consumidores para produtos, serviços e atividades ecológicas (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Uma estratégia de marketing sustentável deve ser suportada e acompanhada pela missão e visão da empresa, refletindo os valores nucleares da própria empresa. O design, a produção e a entrega de um produto sustentável requer a colaboração entre todos os departamentos de uma empresa, essas funções não são responsabilidade exclusiva do departamento de marketing. Uma empresa só é verdadeiramente considerada como sustentável se essa colaboração entre departamentos existir. Os consumidores esperam que a sustentabilidade da empresa englobe também a sua rede de fornecedores (Reutlinger, 2012).

O marketing sustentável é uma abordagem holística com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores tendo sempre em atenção as questões ambientais e sociais, permitindo gerar lucros de forma responsável (Reutlinger, 2012).

Martin & Schouten (2012) definem marketing sustentável como o processo de criação, comunicação e entrega de valor ao consumidor, de forma a preservar ou aprimorar por completo o capital humano e o capital natural.

Finney (2014) refere que no marketing sustentável são reunidos esforços para promover o consumo sustentável e que este conceito emergiu pela necessidade de encontrar um equilíbrio entre a capacidade de mercado e a capacidade de recursos. Em vez de serem os consumidores a mudarem os seus hábitos de vida e de consumo, espera-se que sejam os marketers a liderar essa mudança. O principal foco é reunir esforços para o reduzir os danos ambientais. Além disso, este autor aponta que o marketing sustentável pode ser a solução para combater a poluição e o excesso de consumo.

A evolução para um marketing sustentável acontece porque as empresas e as nações apercebem-se que esta tendência pode ajudar-lhes a conquistar mais consumidores e a aumentar a sua lucratividade ao mesmo tempo que contribuem para um desenvolvimento sustentável. A adoção de uma estratégia de marketing sustentável potencia o desenvolvimento de melhores negócios, melhores relações e, claro, um mundo melhor. O sucesso deste tipo de estratégia depende da sensibilidade social e ambiental de cada empresa (Danciu, 2013).

As organizações ao implementarem uma estratégia de marketing sustentável estão a reunir esforços para garantirem um equilíbrio entre os objetivos económicos, sociais e ambientais, de forma a assegurarem um desenvolvimento a longo prazo, atraírem novos consumidores e contribuírem para a sociedade. A dimensão económica está relacionada com a criação de valor, melhoramento do desempenho financeiro e a identificação de recursos para gerar vantagem competitiva. A dimensão social está relacionada com o comprometimento das organizações com a sociedade, isto é, patrocínio a instituições de caridade, apoio à educação e estabelecimento de relações comunitárias. Por fim, a dimensão ambiental, diz respeito à gestão e cuidado com o meio ambiente e os recursos (Sun *et al.* 2016).

O marketing sustentável requer estratégias empresariais proativas que beneficiem a empresa e a sociedade. A construção de uma estratégia de marketing sustentável pode ser realizada através de quatro fatores distintos: **(1) A promoção do reaproveitamento.** As empresas devem pensar no impacto dos seus produtos nas mãos dos consumidores e também no impacto dos seus produtos ao longo do processo de produção e venda. Os marketers devem desenvolver produtos que possam ser reaproveitados por várias gerações e devem educar o consumidor a adotar uma postura de reaproveitamento. Esta situação leva a uma forma de pensar mais responsável do ciclo de vida do produto. As empresas que conseguirem desenvolver esse tipo de produtos vão ganhar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes; **(2) A redefinição das necessidades e dos desejos dos consumidores.** É da competência dos marketers alterar os hábitos dos consumidores direcionando-os para o consumo de produtos mais ecológicos. É importante pesquisar, comunicar e promover soluções vantajosas para o consumidor e para o ambiente; **(3) A reorientação do marketing-mix.** É importante repensar de forma sustentável todos os elementos do marketing-mix; **(4) A reorganização dos esforços da organização.** A empresa deve agir em conformidade com os três pilares da sustentabilidade. Além destes quatro fatores internos, é fundamental que o governo – fator externo à empresa – dos locais onde as empresas estão inseridas assumam preocupações sociais e ambientais e reúnam condições que possibilitem a promoção do desenvolvimento sustentável (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Com base em Beltz & Peattie (2009), Reutlinger (2012) refere que a implementação de uma estratégia de marketing sustentável pode partir de iniciativa interna da empresa ou pode ser motivada por condicionantes externas, tais como, a pressão dos consumidores ou mudanças estratégicas dos concorrentes. As empresas terão de alterar os seus comportamentos devido às pressões sociais e ambientais. Nesse sentido, as estratégias e objetivos de marketing devem adaptar-se e incorporar a sustentabilidade na sua agenda.

Beltz (2006) refere que o marketing de sustentabilidade (conceito utilizado pelo autor em vez de marketing sustentável) promove produtos e serviços sustentáveis e ajuda a desenvolver e a difundir grandes inovações sustentáveis, tais como, casas de baixo consumo energético, alimentos orgânicos, energias renováveis, mobilidade combinada e veículos mais eficientes. A promoção de produtos e serviços sustentáveis vão levar a que os consumidores adotem novos estilos de vida, mais modernos e menos materialistas.

O marketing de sustentabilidade é definido como a construção e manutenção de relacionamentos sustentáveis com os clientes, com o ambiente e com a sociedade. Através da criação de valor social e ecológico, o marketing de sustentabilidade tenta entregar e aumentar valor para o consumidor. Assim sendo, o seu objetivo é gerar valor para o consumidor, para a sociedade e para o ambiente. O marketing de sustentabilidade analisa as necessidades e desejos dos consumidores, desenvolvendo produtos sustentáveis que fornecem um valor superior, a um preço também superior, e são promovidos e distribuídos de forma eficaz ao seu público-alvo. Todo este processo devem incluir aspetos sociais e ambientais (Beltz, 2006).

Para Beltz (2006) a abordagem central do marketing de sustentabilidade deve destacar seis passos: **(1) Análise dos problemas socio-ecológicos.** Este é o ponto de partida do marketing de sustentabilidade. Uma avaliação completa do ciclo de vida do produto é o instrumento apropriado para analisar o impacto ambiental dos produtos. A relevância dos problemas sociais e ambientais varia de uma categoria de produto para outra; **(2) Análise dos comportamentos dos consumidores com foco nos aspetos socio-ecológicos.** Este segundo passo foca três estágios muito importantes referentes ao comportamento dos consumidores, a compra, o uso e o pós-uso do produto; **(3) Normas do marketing de sustentabilidade.** As normas são declarações, diretrizes e princípios de sustentabilidade das empresas para informar e construir confiança interna e externa. Os objetivos socio-ecológicos podem ser qualitativos ou quantitativos. Encontrar o equilíbrio certo entre os objetivos económicos, sociais e ambientais é um desafio exigente e um processo contínuo; **(4) Estratégias do marketing de sustentabilidade.** Os marketers têm dois grandes problemas para resolver, o posicionamento e o público-alvo. Os produtos sustentáveis permitem à empresa ganhar vantagem competitiva face à aos produtos convencionais. As empresas precisam de combinar as dimensões socio-ecológicas com os critérios de compra, tais como, performance, funcionalidade, design, durabilidade, gosto, novidade, entre outros; **(5) Instrumentos de marketing de sustentabilidade.** É importante que as empresas sejam capazes de desenvolver um marketing-mix sustentável consistente. A credibilidade, a reputação e a transparência são elementos fundamentais para a comunicação dos produtos sustentáveis; **(6) Transformação do**

marketing de sustentabilidade. Este último passo diz respeito à participação ativa das empresas em processos públicos e políticos para mudar o contexto existente em favor de um contexto de sustentabilidade. Quantas mais instituições sociais e políticas promoverem o consumo de produtos sustentáveis, mais fácil será para as empresas comercializarem produtos sustentáveis além dos nichos de mercado. O objetivo é iniciar alterações institucionais que estabeleçam incentivos positivos para a compra e uso de produtos sustentáveis ou embeleça incentivos negativos para a compra de produtos convencionais.

O marketing de sustentabilidade apresenta, no mínimo, seis características distintivas que lhe permite distanciar-se do marketing convencional (Beltz, 2006): **(1) Problemas socio-ecológicos.** A análise e identificação dos problemas sociais e ecológicos são o ponto de partida do marketing de sustentabilidade; **(2) Interseção.** O marketing de sustentabilidade procura em simultâneo encontrar soluções para os problemas socio-ecológicos e satisfazer as necessidades dos consumidores; **(3) Aspectos normativos.** O objetivo do marketing de sustentabilidade é estabelecer relações sustentáveis e lucrativas para os consumidores, para o ambiente e para a sociedade. Além dos aspetos basilares do marketing, vendas, quota de mercado e lucro, os objetivos ecológicos e sociais devem ser integrados de forma responsável; **(4) Assimetrias de informação.** A sinalização, a credibilidade e a confiança são elementos essenciais para o marketing de sustentabilidade; **(5) Aspectos transformacionais.** Ainda existem poucos incentivos para que os produtores e consumidores assumam uma postura de sustentabilidade, é necessário alterar essa situação e oferecer condições para que essa mudança se proporcione; **(6) Tempo.** É fundamental pensar e estabelecer objetivos de longo-prazo. A base do marketing de sustentabilidade é estabelecer relações de longa duração com os consumidores, ambiente e sociedade.

É tempo das empresas incluírem o critério de sustentabilidade nas suas estratégias de marketing, é uma necessidade do presente. Este critério deixou de ser opcional e passou a ser um requerimento obrigatório, é um elemento preponderante para alcançar a vantagem competitiva. As empresas devem adotar os princípios da sustentabilidade nas suas estratégias de marketing e de marketing-mix. Contudo, formular e implementar uma estratégia alicerçada em sustentabilidade não é uma tarefa fácil, é necessário encontrar um equilíbrio entre os lucros e a redução do impacto no ambiente e na sociedade (Kumar *et al.* 2012).

Reutlinger (2012) identifica seis benefícios das estratégias de marketing sustentável para as empresas: **(1) Poupança de custos.** O marketing sustentável oferece uma rentabilidade económica de longo prazo. Há alterações que podem ser realizadas facilmente e a um preço baixo e há outras que necessitam de mais tempo para puderem ser implementadas e lucrativas. É irrealista esperar que as

empresas tornem a sua produção mais sustentável de uma só vez. A abordagem mais sensata é a alteração a longo prazo; **(2) Reputação.** O marketing sustentável se for praticado corretamente pode levar a uma melhoria da imagem e a um aumento de confiança dos consumidores na empresa; **(3) Novos mercados.** Uma empresa ser reconhecida por ser sustentável e inovadora pode atrair novos e mais consumidores; **(4) Redução de riscos.** Empresas proativas na procura de soluções para resolver problemas ambientais e sociais (mais eficientes, utilização de recursos alternativos, entre outros) ganham vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes; **(5) Atrair e reter colaboradores.** Trabalhar para uma empresa sustentável pode aumentar a capacidade de inovação, motivação e de produtividade dos colaboradores. Pode ser mais fácil para atrair e reter os colaboradores; **(6) Liderança.** A adoção de uma estratégia de marketing sustentável pode deixar a concorrência para trás. Quanto mais cedo a empresa pensar de forma sustentável mais vantagem competitiva terá perante os seus concorrentes.

2.5.1 Marketing-Mix Sustentável

O primeiro objetivo do marketing sustentável é criar e alargar o mercado para produtos e serviços sustentáveis. Para alcançar esse objetivo é fundamental identificar a procura por produtos e serviços sustentáveis e estimulá-la. A partir daí devem desenvolver-se esforços para consolidar o consumo de bens e serviços sustentáveis (Danciu, 2013).

2.5.1.1 Produto Sustentável

Os produtos sustentáveis procuram incorporar na sua conceção as três dimensões da sustentabilidade: económica, social e ambiental. Pretende-se que estes produtos integrem aspetos sociais e ambientais ao longo da cadeia de valor e que sejam economicamente competitivos e bem-sucedidos durante um longo período de tempo (Beltz & Karstens, 2010).

Prakash (2002) sugere seis formas de tornar os produtos mais ecológicos: **(1) Reparar.** Prolongar a vida de um produto através da reparação das suas partes; **(2) Renovar.** Prolongar a vida útil de um produto por muito mais tempo; **(3) Refazer.** O novo produto é baseado em produtos antigos; **(4) Reutilizar.** Projetar um produto para que seja utilizado várias vezes; **(5) Reciclar.** Os produtos podem ser processados e convertidos em matérias-primas que podem ser utilizadas no mesmo ou em outros produtos; **(6) Reduzir.** O produto utiliza menos matérias-primas e/ou gera menos resíduos descartáveis, oferecendo benefícios comparáveis à sua versão anterior ou a produtos concorrentes.

Além disso, os produtos ecológicos podem contribuir para um consumo e desenvolvimento sustentável. Os produtos ecológicos envolvem a combinação entre a reciclagem, a redução de materiais

nas embalagens, a aposta em embalagens recicláveis e biodegradáveis, a reutilização e reparação dos produtos, a utilização de matérias-primas sustentáveis e a fabricação de produtos com uma durabilidade maior. Estes produtos devem ainda promover a conservação e proteção da natureza, a eficiência energética na sua produção e distribuição, evitar o desperdício, prevenir a poluição e garantir segurança ao consumidor (Ribeiro, 2017).

Pomering (2017) destaca que os produtos ecológicos devem ser avaliados com base no impacto do seu processo de produção (a avaliação do ciclo de vida de um produto é um instrumento que avalia e mede esses impactos) e no impacto do seu consumo.

Charter *et al.* (2002) referem que os produtos sustentáveis devem ser desenvolvidos para satisfazerem necessidades genuínas dos consumidores, não devem ser prejudiciais para a saúde do Homem e o mais “verde” possível ao longo do ciclo de vida. Estes autores apontam que o desejável para uma “era de sustentabilidade” deve passar por produtos com base nos seguintes aspetos: Não poluentes; Reutilizados e reciclados; Reparação fácil; Eficiência energética (redução das emissões de gases de efeito de estufa); Longa duração; Embalagens minimizadas; Fabricados a partir de energias renováveis; Remoção de materiais perigosos; Fabricados a partir de materiais de origem local para minimizar os custos de transporte; Não serem testados em animais; Não utilizar trabalho infantil; Não recorrer a trabalho forçado para a fabricação do produto.

O desenvolvimento de embalagens mais ecológicas é ainda um dos grandes desafios associados ao marketing.

2.5.1.2 Preço Sustentável

O preço é um elemento chave no marketing sustentável. Muitos dos custos ambientais e sociais – caso da poluição gerada na produção de um bem – são considerados externalidades, não estão incluídos no preço final do produto nem na contabilidade dos custos de produção das empresas. Devido à pressão legislativa e dos stakeholders essa situação começa a mudar gradualmente e muitos dos custos ambientais e sociais deixam de ser considerados externalidades e passam a ser cobrados. Um incentivo à compra de produtos sustentáveis passaria por um aumento dos preços dos produtos não-sustentáveis (Charter *et al.* 2002). Pomering (2017) reforça a ideia de que as externalidades devem estar incluídas no preço final do produto.

Os consumidores sustentáveis percebem que produtos e serviços têm um valor social e ecológico agregado e por isso estão dispostos a pagarem um preço superior. As empresas e os produtores podem recorrer uma estratégia de desnatação, contudo, para atingir e estimular consumidores menos ativos e

para se tornarem mais competitivos, a melhor opção é repensar a sua estratégia de preços a fim de demonstrar que os produtos sustentáveis não precisam de ser necessariamente mais caros que os tradicionais (Beltz & Karstens, 2010).

Para Prakash (2002) uma empresa que consiga adicionar aspetos ecológicos aos seus produtos a um preço baixo conseguirá vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

2.5.1.3 Distribuição Sustentável

Com base em Peattie (1995), Reutlinger (2012) destaca que nos últimos anos os retalhistas têm demonstrado bastante interesse em encontrar novas formas para tornarem as suas lojas mais sustentáveis. Há uma preocupação em serem mais eficientes e evitarem desperdícios permitindo uma maior rentabilidade financeira.

A distribuição de produtos sustentáveis tem impactos ambientais diretos e indiretos, por isso é necessário ter em atenção todos os impactos gerados ao longo do processo de distribuição. O marketing sustentável além da preocupação com a entrega do produto no local certo no tempo certo também precisa de focar a sua atenção para a redução de impactos negativos no processo de distribuição. Uma gestão cuidadosa e prudente vai permitir às empresas encontrarem soluções para reduzirem os impactos negativos da distribuição, esta envolve a circulação do produto no interior e no exterior da empresa (Charter *et al.* 2002; Reutlinger, 2012).

Para Beltz & Karstens (2010), uma distribuição sustentável de sucesso só é alcançável através de uma estratégia de múltiplos-canaís diretos e indiretos, permitindo-lhe alastrar-se além do nicho de mercado.

Ribeiro (2017) destaca duas alternativas para as empresas reduzirem o seu impacto negativo no ambiente. Uma delas passa pela atribuição de uma maior importância à produção local, em vez da comercialização de produtos importados. Desta forma evitar-se-iam custos associados ao transporte dos produtos e conseqüentemente uma redução da emissão de gases de efeito de estufa. A outra solução seria identificar formas mais ecológicas de fornecer produtos ao mercado para responder às exigências dos consumidores. As empresas podem procurar por lojas que vendam apenas produtos ecológicos ou que respeitem os princípios da sustentabilidade.

2.5.1.4 Promoção Sustentável

A promoção dos produtos e dos serviços inclui todo o tipo de contacto com os consumidores, desde a publicidade, às relações públicas, às promoções e ao marketing direto. A inovação proporcionou

o desenvolvimento de novas práticas e ferramentas de comunicação mais ecológicas, onde os recursos eletrónicos devem ser sempre privilegiados na promoção sustentável. O envio de cartas físicas deve ser substituído pelo envio via correio eletrónico, devem ser utilizados materiais recicláveis e a impressão, sempre que necessária, deve ser feita através de soluções mais ecológicas (De Craecker & De Wulf, 2009).

As empresas devem desenvolver abordagens de comunicação que integrem aspetos ambientais específicos dos seus produtos e a sua postura de responsabilidade social. A comunicação deve estar alicerçada por informações sólidas baseadas em pesquisas e a informação de ser comunicada de forma consistente aos consumidores e aos stakeholders. Os gestores de marketing devem sempre assumir uma postura de comunicação verdadeira e transparente com os consumidores, caso contrário, há o risco de atrair situações negativas e prejudiciais para a imagem da empresa, tais como, uma perceção negativa dos consumidores perante a empresa e/ou produto (Charter *et al.* 2002).

É importante que os gestores de marketing conheçam os seus consumidores de forma a providenciar-lhes informação relevante. A performance é sempre um bom instrumento de comunicação do produto. O simbolismo e o estatuto social associados ao produto são também bons instrumentos de comunicação, principalmente quando utilizados por figuras públicas de relevo na sociedade, levando a um aumento do interesse por produtos sustentáveis. A credibilidade é o elemento fundamental para a comunicação de um produto sustentável (Reutlinger, 2012).

Através da promoção, as empresas devem assumir um papel educativo de forma a incentivarem os seus stakeholders e os consumidores assumirem uma postura sustentável. Essa comunicação devem ter sempre em conta os princípios da sustentabilidade e não recorrer a técnicas contraditórias à sustentabilidade. Além disso, a comunicação pode promover uma maior transparência e relação com os consumidores (De Craecker & De Wulf, 2009; Pomeroy, 2017).

Algumas empresas recorrem a publicidade enganosa e ao uso de mensagens fraudulentas para tentar convencer os consumidores que os seus produtos possuem atributos verdadeiramente ecológicos. Esta situação é conhecida como “*greenwashing*” e é caracterizada pela omissão de informação, pela falta de comprovação científica, utilização de expressões vagas e de conteúdo difícil de comprovar (100% natural, “não tóxicos”, entre outros.), atribuição de benefícios verdadeiros mas irrelevantes e recurso à mentira. Isto vai provocar um aumento da desconfiança dos consumidores em relação às preocupações ambientais. (Almeida, 2013)

2.6 Veículos Automóveis Elétricos, Híbridos e Plug-In

Os problemas ambientais associados ao setor automóvel levam a que os fabricantes automóveis enfrentem uma dupla pressão: o cumprimento das normas ambientais dos países onde estão inseridos (de forma a alcançar um desenvolvimento sustentável) e a manutenção de um desempenho a longo prazo das empresas. O controlo dos gases de efeito de estufa é o principal desafio para os fabricantes automóveis atualmente (Kushwaha & Sharma, 2016).

As empresas estão cada vez mais a investir no desenvolvimento de automóveis que possam reduzir ou eliminar o seu impacto negativo no ambiente. Além disso, as empresas estão também a adotar iniciativas mais ecológicas, tais como, a aposta na inovação verde, a ecoprodução, a gestão de uma cadeia de fornecedores verdes (permite reduzir os custos e desperdícios, ser eficiente, reciclar, fazer parte de programas de sustentabilidade e melhorar a performance da empresa), o marketing sustentável (desenvolver produtos, preços, promoção, rótulos e embalagens mais ecológicos) entre outras. A Honda, a Toyota, a GM, a Ford, a Daimler-Chrysler, Suzuki, Hyundai e a Tata são alguns dos fabricantes que estão a investir bastante na investigação e desenvolvimento de automóveis e tecnologias de futuro (Kushwaha & Sharma, 2016).

A adoção do marketing sustentável por parte das empresas automóveis é, muitas vezes, um indicador favorável para a performance da empresa e contribui para o desenvolvimento sustentável. As empresas são vistas como players fundamentais no trajeto social para a sustentabilidade. O marketing sustentável pode contribuir positivamente para a alteração de comportamentos de novos consumidores, mas é importante que a mensagem verde seja constantemente repetida para que essa mudança ocorra verdadeiramente. (Kushwaha & Sharma, 2016).

Nanaki & Koroneos (2016) mencionam que a mobilidade atua de forma crucial no quotidiano da sociedade. Assim sendo, de forma a cumprir com os objetivos e exigências impostas pela U.E em relação à descarbonização, a introdução de veículos elétricos é uma opção promissora para alcançar uma mobilidade sustentável contribuindo para a redução significativa do uso de combustíveis fósseis na mobilidade urbana e na melhoria da qualidade do ar nas áreas urbanas. Os autores também referem que a Sustentabilidade deve estar no cerne de todas as políticas e estratégias para um sistema de transportes mais sustentável a nível ambiental, competitivo e social.

Egbue & Long (2012) referem que é necessária uma transformação global do setor dos transportes de forma a reduzir as emissões de gases de efeito de estufa, a poluição do ar e a dependência dos combustíveis fósseis. Os veículos elétricos assumem-se como uma tecnologia viável de transporte que a curto-prazo proporcionaram uma mobilidade sustentável.

Plötz *et al.* (2014) referem que os veículos elétricos têm um potencial enorme para reduzirem os gases de efeito de estufa e as emissões locais como também se espera que estes sejam no futuro um mercado relevante na venda de automóveis.

Segundo Canals Casals *et al.* (2016), os veículos elétricos são considerados como a alternativa mais promissora aos veículos de combustão interna no desenvolvimento de um setor de transporte mais limpo.

O mercado já disponibiliza um conjunto de soluções eletrificadas alternativas – veículos em que o poder de propulsão total ou parcial é gerado através de eletricidade – aos veículos de combustão interna tradicionais. As opções eletrificadas mais populares no mercado podem ser divididas em três categorias diferentes (Balsa, 2013; Egbue & Long, 2012):

- **Veículos Elétricos a Bateria (BEV):** Veículos puramente elétricos que obtêm a sua energia motriz através de uma bateria incorporada. É necessário o carregamento através de tomada elétrica.
- **Veículos Híbridos Elétricos Plug-in (PHEV):** Veículos que combinam um pequeno motor de combustão interna com um motor elétrico. Em velocidades mais baixas apenas circulam em modo elétrico. A bateria pode ser carregada através de uma tomada elétrica.
- **Veículos Híbridos (HEV):** Veículos que utilizam em simultâneo um motor de combustão interna e um motor elétrico. A bateria não pode ser carregada através de uma tomada elétrica, é carregada através do motor de combustão interna e regenerada através das travagens.

Luzia (2009) afirma que as preocupações ambientais e o risco de esgotamento dos recursos petrolíferos vão levar a uma progressiva substituição dos veículos de combustão interna por alternativas mais limpas. O autor refere que a solução deve passar pelos veículos híbridos nesse processo de transição para alternativas mais limpas. Deste modo, será possível reduzir de forma gradual a utilização dos recursos petrolíferos e as emissões nocivas para o ambiente.

Magalhães (2014, p.5) menciona que os HEV “foram desenvolvidos de forma a preencher as lacunas deixadas quer pelos veículos com motores de combustão interna quer pelos veículos puramente elétricos, e oferecem uma melhoria na economia do combustível e baixas emissões de CO₂”. Ajanovic (2015) revela que embora os HEV não contribuam para a substituição dos combustíveis fósseis, mas assumem-se como uma medida tecnológica de combustível eficiente.

A entrada dos BEV de forma generalizada no mercado está bastante condicionada por um conjunto de barreiras que impedem a sua massificação.

Ajanovic (2015) afirma que para aumentar o consumo de BEV é importante torná-los economicamente competitivos em relação aos veículos de combustão interna. A autora aponta que o futuro dos BEV está muito dependente da evolução das baterias e dos seus custos. Balsa (2013) também menciona que a bateria é uma das principais limitações dos BEV, nomeadamente, o preço, peso, dimensão, autonomia e tempo de carregamento. Egbue & Long (2012) também destacam o preço e a autonomia como um entrave e acrescentam a falta de infraestruturas adequadas para a utilização dos veículos elétricos. Dijk *et al.* (2013) mencionam que o futuro da mobilidade elétrica depende do desenvolvimento e investimento em infraestruturas, nomeadamente na criação de mais postos de carregamento, e também das mudanças no setor da eletricidade, em particular o crescimento tecnológico das energias renováveis e o surgimento de sistemas de redes inteligentes. Os autores destacam também a importância de políticas climáticas de forma a estimularem a geração de energias renováveis e a mobilidade elétrica. O desenvolvimento da mobilidade passa também pelo conhecimento do consumidor em relação aos VE e ao tipo de oferta exigente que melhor satisfaça as suas necessidades. Por exemplo, para uso diário nas deslocações casa-trabalho os BEV podem ser uma boa solução. Se o consumidor pretender um automóvel que lhe permita realizar deslocações mais distantes a opção híbrida pode ser a melhor solução.

Outra barreira associada aos veículos elétricos está diretamente relacionada com os próprios consumidores. Egbue & Long (2012) referem que os consumidores demonstram uma certa resistência em relação a novas tecnologias com as quais não estão familiarizados ou que ainda não está totalmente consolidada. É necessária uma intervenção por parte dos fabricantes e dos decisores políticos de forma a reverter essa resistência evitando uma não-aceitação prolongada desses veículos por falta de informação. Krause *et al.* (2013) concluíram no seu estudo que a maior parte dos consumidores ainda não está suficientemente informada sobre o que realmente são os veículos elétricos e as suas vantagens. Estes autores reforçam a ideia de que o aumento de informação pode ser bastante útil para aumentar a intenção de compra dos consumidores em relação aos veículos elétricos.

Canals Casals *et al.* (2016) revelam que Portugal é um dos países da Europa com maior potencial de adaptação à penetração de veículos elétricos devido às suas baixas emissões de gases de efeito de estufa associadas ao seu sistema de geração de eletricidade e ao recurso de energias renováveis. No entanto, é também um dos países da Europa que oferece menos incentivos financeiros à mobilidade elétrica. Camus *et al.* (2011) referem que a substituição de grande parte dos veículos de combustão

interna por opções eletrificadas contribuem para um impacto positivo no ambiente, principalmente em Portugal onde 50% da energia gerada provem de fontes renováveis.

2.6.1 Evolução dos Veículos Automóveis Elétricos, Híbridos e Plug-In em Portugal

O mercado retalhista automóvel em Portugal começa a oferecer aos seus consumidores um leque considerável de opções eletrificadas. Nos últimos anos, no geral, a venda de automóveis eletrificados de ligeiros de passageiros tem aumento ano após ano de forma gradual. Em 2017¹ registou-se o maior número de vendas de BEV, PHEV e HEV dos últimos anos (ACAP, 2018).

Em 2017 registou-se um total de 1640 BEV vendidos em Portugal, mais do dobro em relação ao ano de 2016 que registou 756 unidades vendidas. (Tabela 1)

Tabela 1 - Vendas BEV ligeiros de passageiros em Portugal desde 2014

Ano	Total
2014	189
2015	645
2016	756
2017	1640

Fonte: ACAP (ACAP, 2018)

Entre todos os BEV disponíveis para venda, 17 modelos, destacam-se o BMW série i3, o Nissan Leaf e o Renault Zoe com o maior número de unidades vendidas. Os três em conjunto somam um total de 1324 unidades vendidas representando quase a totalidade dos 1640 BEV vendidos em 2017. (Tabela 2)

Tabela 2 - Vendas BEV ligeiros de passageiros mais comercializados em Portugal em 2017

Marca e Modelo	Total
BMW série i3	255
Nissan Leaf	318
Renault ZOE	751
Total	1324

Fonte: ACAP (ACAP, 2018)

¹ É importante referir que os dados dizem respeito à venda de veículos automóveis em Portugal até 2017. É a base de dados disponível mais recente.

O número total de PHEV vendidos em 2017 foi de 2416 unidades, também estes apresentam mais do dobro de unidades vendidas em relação ao ano de 2016 que verificou um total de 1048 unidades vendidas. (Tabela 3)

Tabela 3 - Vendas PHEV ligeiros de passageiros em Portugal desde 2014

Ano	Total
2014	86
2015	483
2016	1048
2017	2416

Fonte: ACAP (ACAP, 2018)

Dos 28 modelos de PHEV identificados pela base de dados apenas 9 apresentam um total de vendas superiores a 100 unidades. Estes representam quase a totalidade de PHEV vendidos no ano de 2017. (Tabela 4)

Tabela 4 - Vendas PHEV ligeiros de passageiros comercializados em Portugal em 2017

Marca e Modelo	Total
BMW série 3	352
BMW série 5	327
BMW série 2	197
Mercedes-Benz Classe C	215
Mercedes-Benz Classe GLC	219
Mercedes-Benz Classe E	114
Mitsubishi Outlander	240
Volkswagen Passat	147
Volvo V60	118
Total	2254

Fonte: ACAP (ACAP, 2018)

Em 2017 foram vendidos 4692 HEV o que representa um ligeiro aumento em relação ao ano de 2016 onde foram registados 3228 veículos vendidos. (Tabela 5)

Tabela 5 - Vendas HEV ligeiros de passageiros em Portugal desde 2014

Ano	Total
2014	1937
2015	2975
2016	3228
2017	4692

Fonte: ACAP (ACAP, 2018)

Os dados obtidos não referem quais os HEV mais comercializados no ano de 2017, no entanto, é possível identificar quais as marcas que mais HEV venderam em 2017. Das 7 marcas automóveis identificadas a Toyota foi a que mais veículos HEV vendeu. Aliás, a Toyota é responsável pela maior parte das vendas de HEV em Portugal com 3716 unidades num total de 4692. O grande número de vendas de HEV por parte da Toyota pode estar associado ao facto da marca disponibilizar a opção híbrida em muitos dos seus automóveis. É de salientar que a Lexus apenas comercializa HEV. (Tabela 6)

Tabela 6 - Vendas HEV ligeiros de passageiros em Portugal em 2017 por marca

Marca	Total
Peugeot	36
Land Rover	42
Hyundai	53
Kia	75
Mercedes-Benz	318
Lexus	452
Toyota	3715
Total	4692

Fonte: ACAP (ACAP, 2018)

Embora a inclusão de opções eletrificadas ainda não seja universal a todas as marcas automóveis presentes no mercado nacional, é possível verificar que grande parte das marcas já disponibiliza pelo menos um tipo de veículos eletrificado. Neste momento, apenas a Hyundai e a Kia oferecem aos consumidores os três tipos de opções eletrificadas. Por sua vez, a BMW e Volkswagen disponibilizam modelos BEV e PHEV. As restantes marcas que incorporam veículos elétricos na sua oferta apenas disponibilizam ao consumidor um tipo de veículo que varia consoante a marca. (Tabela 7)

Tabela 7 - BEV, PHEV e HEV disponíveis em Portugal por Marca até julho de 2019

Marca	BEV	PHEV	HEV
BMW	✓	✓	
Citröen	✓		
Ford			✓
Hyundai	✓	✓	✓
Jaguar	✓		
Kia	✓	✓	✓
Land Rover		✓	
Lexus			✓
Mercedes-Benz			✓
Mini		✓	
Mitsubishi		✓	
Nissan	✓		
Peugeot	✓		
Porsche		✓	
Renault	✓		
Smart	✓		
Tesla	✓		
Toyota		✓	✓
Volkswagen	✓	✓	
Volvo		✓	

Fonte: Elaboração do autor (2019)

3 Metodologia

Após a apresentação do tema e da revisão da literatura relevante, este capítulo foca-se na apresentação e explicação da estratégia metodológica adotada para a realização da presente dissertação.

3.1 Enquadramento metodológico

Uma metodologia qualitativa ou pesquisa qualitativa traduz-se num método de pesquisa que utiliza técnicas de recolha de dados descritivas e se caracteriza pela sua análise cuidadosa. Costumam-se considerar técnicas qualitativas todas aquelas diferentes à pesquisa estatística e ao experimento científico. Isto é, entrevistas, grupos de discussão ou técnicas de observação de participantes. Neste tipo de investigação privilegia-se o contexto material como fonte direta dos dados sendo o investigador o principal elemento de recolha enquanto observador do que quer investigar. É essencialmente descritiva; os dados recolhidos apresentam-se normalmente num texto (texto das entrevistas, fotografias, gravações, documentos pessoais, artigos). A metodologia qualitativa incide mais nos processos (descrição e análise das ações, interações e discursos dos sujeitos) do que nos produtos. Tem mais a ver com o processo do que com os resultados.

A pesquisa qualitativa engloba uma variedade de métodos que podem ser aplicados de maneira flexível permitindo aos indivíduos que respondem uma maior reflexão e expressão dos seus pontos de vista ou comportamento, permitindo assim uma recolha de sentimentos, experiências e comportamentos nos seus próprios termos e contexto (Malhotra & Birks, 2006). Acresce referir que a investigação qualitativa agrega as dimensões psicológicas – considerada como a dimensão mais importante – e sociais dos entrevistados. Esta situação permite ao investigador uma visão holística sobre o mundo dos entrevistados, possibilitando um maior entendimento e descrição de toda a situação de interesse (Malhotra & Birks, 2006).

Assim sendo, a abordagem qualitativa corresponde às expectativas desta investigação porque permite uma recolha de informação concreta com base nas perceções dos entrevistados sobre o tema em análise. Por ser um setor de atividade bastante específico e complexo (setor automóvel) com um tema também ele muito particular, atual e ainda pouco explorado, é fundamental ter um contacto mais direto com os entrevistados de forma a alcançar os objetivos definidos.

Assim, de forma a obter as respostas para os objetivos propostos, a técnica de pesquisa qualitativa utilizada foi a entrevista semiestruturada.

A principal característica de uma entrevista é a de facilitar aos entrevistados a partilha das suas perspetivas, histórias e experiências sobre um determinado fenómeno social observado pelo

entrevistador. Uma entrevista semiestruturada, também conhecida como entrevista não padronizada ou qualitativa, é um tipo de entrevista híbrida, encontra-se entre a entrevista estruturada e a entrevista em profundidade. Deste modo, as entrevistas semiestruturadas oferecem duas vantagens muito interessantes, tais como, a utilização de uma lista de temas e perguntas pré-determinadas, como uma entrevista em profundidade, e uma maior flexibilidade de resposta ao entrevistado, permitindo-lhe liberdade de exploração sobre os tópicos em discussão ao longo da entrevista, o que é importante na recolha de alguns detalhes (Wahyuni, 2012).

As entrevistas presenciais permitem ao entrevistador recolher um conjunto de pistas sociais muito interessantes, tais como, linguagem corporal, a voz e entoação, que podem servir como um complemento às respostas verbais adquiridas. Além disso, permitem ao entrevistador criar um ambiente propício para o desenrolar uma boa troca de ideias, permitem a possibilidade de gravação para uma análise posterior mais cuidada da informação e, por fim, permitem também uma maior espontaneidade por parte do entrevistado. A grande desvantagem deste tipo de entrevistas acaba por ser a obrigatoriedade do entrevistador e entrevistado estarem no mesmo local e isso por vezes requer custos muito elevados e uma disponibilidade muito flexível, o que nem sempre é possível (Opdenakker, 2006).

No processo de recolha de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas presenciais e/ou reforçadas via correio eletrónico (devido às dificuldades de tempo e disponibilidade de alguns entrevistados). Apenas as presenciais puderam ser gravadas para uma análise mais posterior mais cuidada e detalhada ao passo que as respostas recebidas por escrito foram, desde logo, especificadas pelo próprio entrevistado

3.2 População e Amostra

Em termos da população considerada para o presente estudo consideram-se todos os concessionários automóveis (devidamente certificados e autorizados pelas marcas que representam) do distrito do Porto que vendam automóveis BEV, PHEV e HEV de ligeiros de passageiros. Foram excluídos do processo de seleção todos os concessionários que não estavam inseridos na lista de concessionários autorizados que as próprias marcas disponibilizam nas suas plataformas digitais. Desta forma foram identificados 48 concessionários únicos que são representativos de 20 marcas a nível nacional que têm modelos dentro dos parâmetros elegíveis para o presente estudo. Estes integram ao todo 16 grupos de empresas no setor em análise.

Dentro de cada concessionário interessava, preferencialmente, entrevistar o responsável pelo departamento de marketing e/ou o responsável executivo do concessionário. As entrevistas serviram

para recolher informação em relação à estratégia e práticas dos concessionários, ao marketing-mix e ao seu ponto de vista em relação à sustentabilidade.

Assim sendo, a dissertação vai obedecer a uma amostra não probabilística por julgamento. Os elementos da população são selecionados com base no julgamento do investigador. Esta amostragem por conveniência vai incluir os elementos que o investigador considera que são representativos da população de interesse ou são apropriados para o estudo. É uma amostragem subjetiva (depende do julgamento, experiência e criatividade do investigador), barata, conveniente e rápida, mas não permite que sejam feitas generalizações (Malhotra & Birks, 2006).

No entanto, é importante salientar a dificuldade prática de obter informação sobre todos os concessionários no distrito do Porto. Não obstante tal facto, constatou-se que o tecido automóvel português, embora composto por múltiplos retalhistas, tem políticas comuns a vários níveis, muitas delas emanadas da marca mãe (importadores nacionais). Assim, e face à dimensão, relevância e representatividade dos mesmos, foram incluídos na amostra da presente dissertação os seguintes concessionários: Auto sueco, BMCar, Caetano Auto, Cardan, Entreposto, MCoutinho, Nasamotor e Sociedade Comercial C. Santos. Para uma melhor perceção da relevância dos mesmos importa referir que a amostra trabalhada considera as 16 marcas em questão elegíveis devido ao tipo de veículos considerados para efeitos desta investigação (automóveis BEV, PHEV e HEV de ligeiros de passageiros).

3.3 Recolha e Análise de dados

A recolha dos dados, através das entrevistas, teve por base uma amostra não-probabilística. Esta abordagem permite ao investigador ter liberdade de escolha sobre quem pretende incluir na sua amostra, é uma decisão consciente e da responsabilidade e preferência do investigador, não é uma escolha ao acaso (Malhotra & Birks, 2006). Esta é a opção mais lógica e eficaz para o desenvolvimento da investigação tendo em conta a especificidade do tema e do objeto de estudo.

Das oito entrevistas realizadas metade foram feitas via correio eletrónico e a outra metade pessoalmente. Todas as entrevistas respeitaram o carácter de confidencialidade da informação e da identidade dos entrevistados.

Na tabela 8 é possível observar de forma detalhada a correspondência entre todas as questões da entrevista versus cada objetivo geral e específico da dissertação servindo, assim de base à sustentação das escolhas do conteúdo das entrevistas realizadas.

Tabela 8 - Guião de Objetivos e Questões

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Questões
Estratégia de Marketing Sustentável	Grau de preocupação e envolvimento face ao desenvolvimento sustentável	<p>3.1 O que entende por Marketing Sustentável?</p> <p>3.2 Que tipo preocupações ambientais fazem parte dos valores do concessionário?</p> <p>3.3 Quais os principais objetivos sustentáveis do concessionário? E a longo prazo?</p> <p>3.4 Quais os principais riscos e oportunidades que a sustentabilidade pode oferecer ao concessionário?</p> <p>3.5 O concessionário está atento às exigências socioambientais impostas pelos consumidores? De que forma tem tentado acompanhar as mesmas?</p> <p>3.12 O concessionário tem certificação ambiental e de tem políticas ambientais.</p> <p>3.13 O concessionário elabora e publica o relatório de sustentabilidade</p> <p>3.14 O concessionário disponibiliza na sua plataforma online algum espaço dedicado à sustentabilidade</p> <p>3.15 O concessionário considera importante comunicar as suas práticas e ações sustentáveis?</p>
	Nível interno e externo da responsabilidade social	<p>3.6 O concessionário procura informar os seus colaboradores da importância de um negócio ser sustentável?</p> <p>3.7 O concessionário incentiva os seus colaboradores a agirem de forma sustentável?</p> <p>3.8 No processo de recrutamento de novos colaboradores, o concessionário valoriza candidatos que apresentem ações sociais e ambientais?</p> <p>3.9 O concessionário procura estabelecer parcerias com fornecedores que tenham um comportamento sustentável?</p> <p>3.10 O concessionário está comprometido em ajudar a desenvolver a comunidade onde está inserida? Se sim, de que forma?</p> <p>3.11 O concessionário respeita os Direitos Humanos e Laborais?</p>
	Benefícios da adoção de práticas de marketing sustentável	<p>3.16 Quais os benefícios que a adoção de uma estratégia de marketing sustentável pode trazer para o concessionário? (ex: vantagem competitiva, redução de custos, melhoria da imagem da empresa, entre outros)</p>
Marketing-Mix Sustentável	Política de Produto	<p>4.1 Que tipo de Veículos Elétricos, Híbridos e Plug-in tem disponível?</p> <p>4.2 Quais as vantagens socioambientais da aquisição desse tipo de veículos</p> <p>4.3 Esses veículos já estão ou podem ser equipados com materiais mais ecológicos? (por exemplo, assentos vegan ou com materiais reciclados)</p> <p>4.4 A marca criou algum tipo de submarca destinada a esses veículos</p>

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Questões
	Política de Promoção	4.5 Tem presentes preocupações ambientais no processo de comunicação desse tipo de automóveis? 4.6 Quais os meios de comunicação utilizados pelo concessionário na promoção desses veículos? 4.7 Com que frequência (diariamente, mensal, só com lançamento de produto) comunicam esse tipo de automóveis? 4.8 Qual o peso desse tipo de comunicação face ao investimento de marketing global do concessionário.
	Política de Preço	4.9 São considerados aspetos ambientais nos critérios de definição de preço destes veículos?
	Política de Distribuição	4.10 Existem canais de distribuição específicos para este tipo de veículos

Fonte: Baseado em Baldassare & Campo (2016); Papadas et al. (2017); Ribeiro (2017); Chen & Yang (2019)

Após o processo de recolha de toda a informação necessária para a investigação, o próximo passo é fazer um tratamento dos dados recolhidos.

Tendo em conta que uma investigação qualitativa obedece a uma recolha de informação com base em texto e não em números, a gestão de dados qualitativos envolve três aspetos importantes: o armazenamento de dados, a transcrição das fontes de áudio e a limpeza dos dados. Em primeiro lugar, é importante armazenar os dados num local seguro de forma a assegurar a sua preservação. Depois, é fundamental garantir uma transcrição clara e precisão do conteúdo recolhido. Devem ser excluídos deste processo de transcrição toda a informação e detalhes linguísticos desnecessários, como por exemplo, risos. Por fim, toda a informação que não respeitar as preocupações éticas do anonimato devem ser excluídas. Deve ser feita uma codificação do nome dos entrevistados de forma a preservar a sua identidade (Wahyuni, 2012).

Todos os passos acima mencionados foram tidos em consideração na presente dissertação. Dessa forma, foi possível garantir uma extração clara e objetiva dos dados recolhidos.

As questões de pesquisa e o objetivo da pesquisa devem ser usados para orientar o processo de corte dos textos recolhidos para reorganiza-los de forma lógica. A análise de conteúdo é uma técnica muito utilizada nas ciências sociais para a interpretação de dados textuais (Wahyuni, 2012).

A análise de conteúdo é feita através de um método de codificação onde é atribuído um código que vai representar o tópico principal de cada categoria de dados. A codificação é um processo de rotulagem dos dados. Essa codificação por norma é realizada em três níveis: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva. A codificação aberta é realizada através do desmantelamento dos textos e da distinção de diferentes temas e conceitos encontrados nos dados. Esses mesmos dados vão

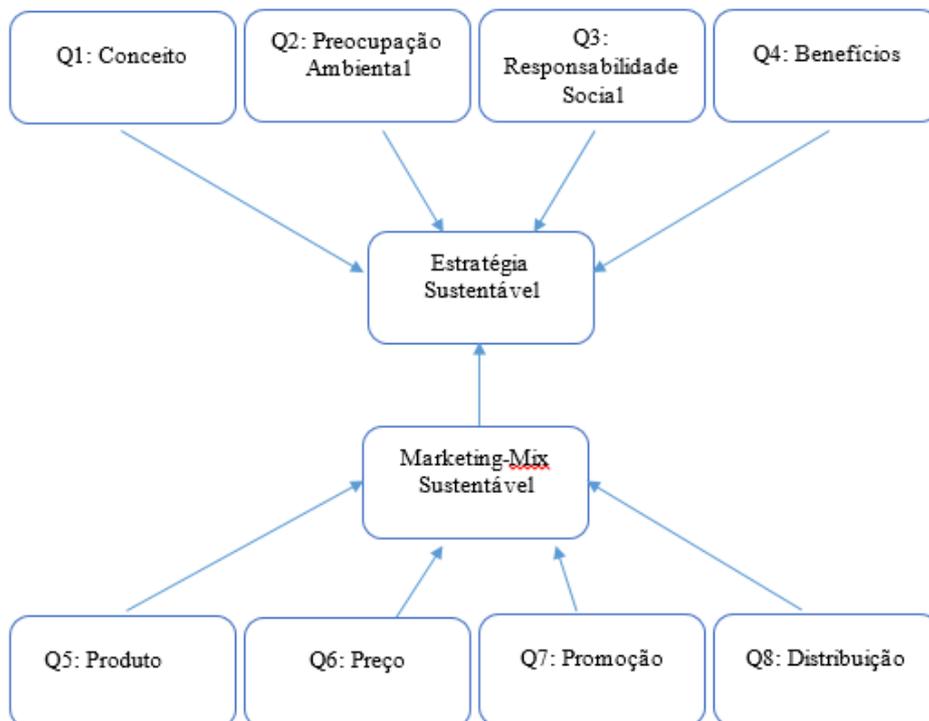
ser reagrupados em categorias com base na relevância do seu conteúdo, a este processo chama-se codificação axial. Por fim, a codificação seletiva diz respeito ao estabelecimento de ligações lógicas entre as principais categorias para que seja possível compreender o que realmente está a acontecer nas práticas observadas (Wahyuni, 2012).

Para a análise de conteúdo da presente dissertação foi necessário recorrer ao *software* de análise de dados qualitativos Nvivo 12. Esta ferramenta informática permitiu definir uma lista com várias categorias e subcategorias (Nós) que facilitaram a construção de tópicos de análise capazes de irem ao encontro dos objetivos, gerais e específicos, estabelecidos.

3.4 Modelo de Análise

O modelo de análise construído reflete as principais dimensões que importam ser analisadas na investigação. A elaboração deste modelo torna mais fácil de entender as variáveis consideradas para a Estratégia Sustentável e para o Marketing-Mix Sustentável. Este modelo facilita também a compressão do propósito da investigação (Figura 1).

Figura 1 – Modelo de Análise



Fonte: elaboração própria (2019)

O modelo conceitual proposto baseia-se em 8 questões de pesquisa que procuram dar resposta aos dois constructos centrais abordados: a vertente de estratégia sustentável dos concessionários e as respetivas técnicas de marketing mix adotadas e desdobra-se então nas seguintes questões de pesquisa:

Q1: O concessionário está familiarizado com o que é uma estratégia de Marketing Sustentável?

Q2: A preocupação e envolvimento ambiental fazem parte das práticas sustentáveis da estratégia do concessionário?

Q3: A responsabilidade social da empresa, interna e externa, está alinhada com as práticas sustentáveis para um desenvolvimento sustentável do concessionário?

Q4: Os concessionários identificam benefícios da adoção de práticas de marketing sustentável?

Q5: Que políticas de marketing mix sustentável, na vertente de produto são adotadas pelo concessionário?

Q6: Que políticas de marketing mix sustentável, na vertente de preço são adotadas pelo concessionário?

Q7: Que políticas de marketing mix sustentável, na vertente de promoção são adotadas pelo concessionário?

Q8: Que políticas de marketing mix sustentável, na vertente de distribuição são adotadas pelo concessionário?

Os concessionários entrevistados aglomeram um total de 4.104 colaboradores e 16 marcas distintas (conforme ilustrado na Tabela 9)

Tabela 9 - Lista de concessionários entrevistados, colaboradores e marcas

Concessionário	Número de colaboradores	Marcas
Auto Sueco	77	Jaguar, Land Rover e Volvo
BMcar	110	BMW e MINI
Caetano Auto	1246	Lexus e Toyota
Cardan	120	Hyundai, Kia, Mitsubishi e Peugeot
Entrepasto	1000	Nissan
MCoutinho	771	BMW, Citroen, Ford, Jaguar, Kia, Land Rover, Mercedes-Benz, Mitsubishi, smart e Toyota
Nasamotor	400	Mercedes-Benz e Smart
Sociedade Comercial C. Santos	380	Mercedes-Benz e Smart

Fonte: Elaboração própria (2019)

4.1.3 Conceito de Marketing Sustentável

Em relação à percepção do conceito de Marketing Sustentável por parte dos concessionários (Q1: O concessionário está familiarizado com o que é uma estratégia de Marketing Sustentável) é possível verificar que as respostas obtidas aproximam-se do TBL mencionado na revisão bibliográfica.

A construção do conceito de Marketing Sustentável pelos concessionários engloba aspetos como: o Consumo Sustentável, a Preservação do Ambiente, a Promoção da Organização, a Responsabilidade Social e Sustentabilidade Financeira (Tabela 10).

Entre as 5 respostas obtidas, destaca-se, desde logo, a preservação do ambiente como a resposta mais referenciada (12 vezes) e presente nas 8 entrevistas (*“Um Marketing preocupado com o ambiente”*; *“Um marketing que tem como fim uma promoção, uma alteração de transformação da sociedade que leva a pessoa a ter melhores práticas com o ambiente”*; *“Uma empresa que tenha preocupação com o Marketing Sustentável também tem preocupações de cariz ambiental, de solidariedade social, preocupa-se com a comunidade com a qual está envolvida. Tem uma responsabilidade civil que não passa apenas pelo lucro ou por um crescimento do seu negócio”*; *“Práticas que a Organização adota para melhorar a relação com a sociedade e com o planeta”*)

As duas últimas citações congregam dois aspetos indissociáveis na definição de Marketing Sustentável, a preservação do ambiente e a responsabilidade social. Daí ser a segunda resposta mais mencionada (5 vezes em 4 entrevistas) - *“ (...) Sensibilizar as pessoas para aquilo que são as questões ambientais”*.

A Promoção da Organização também é mencionado (3 vezes em 3 entrevistas) como um aspeto incorporador daquilo que representa uma definição de Marketing Sustentável.

Uma aposta neste tipo de estratégia pode ajudar o concessionário a aproximar-se do mercado e dos seus clientes: *“Potenciar e consolidar o relacionamento com os clientes”*; *“O melhorar a nossa imagem se calhar vamos fidelizar ou captar novos clientes”*.

A Salvador Caetano, por exemplo, foca o Consumo Sustentável na sua definição considerando que o Marketing Sustentável deve trabalhar na apresentação e comunicação de produtos e estratégias que venham *“suprimir ou levar a um consumo mais responsável”*, um *“consumo de produtos com práticas corretas de transação”*.

Por fim, a Sustentabilidade Financeira é bastante recorrente no discurso da MCoutinho. Para este concessionário é fundamental existir um equilíbrio ente a sustentabilidade ambiental e a sustentabilidade financeira. Uma empresa não pode nunca descurar-se da parte financeira porque senão a empresa não existe (*“O Marketing Sudentável deve ser utilizado, na minha opinião, para apoiar aquilo que são os nossos objetivos, que é realmente garantir uma melhor sustentabilidade ambiental e tentar otimizar ao máximo aquilo que é a sustentabilidade financeira também da empresa a determinados níveis”*)

Tabela 10 - Conceito de Marketing Sustentável (Nós)

Nó – Marketing Sustentável	Entrevistas	Nº Referências nas entrevistas
Consumo Sustentável	1	2
Preservação do Ambiente	8	12
Promoção da Organização	3	3
Responsabilidade Social	4	5
Sustentabilidade Financeira	1	5

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

4.1.4 Preocupações Ambientais

De forma a obter uma clara perceção e resposta sobre as preocupações ambientais e envolvimento dos concessionários (Q2: A preocupação e envolvimento ambiental fazem parte das práticas sustentáveis da estratégia do concessionário?) destacaram-se as seguintes dimensões de análise: Existência de preocupações ambientais, práticas ambientais, objetivos sustentáveis, oportunidades e riscos da sustentabilidade, atenção às exigências socioambientais dos consumidores, certificação ambiental, relatório de sustentabilidade e comunicação da sustentabilidade.

Todos os concessionários, de forma direta, assumem ter preocupações ambientais (Tabela 11).

Tabela 11 - Preocupações Ambientais S/N (Nós)

Nó – Preocupações Ambientais	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Não	0	0
Sim	8	8

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

Foi possível fazer uma listagem com 14 diferentes tipos de práticas ambientais que os vários concessionários incorporam na sua estratégia (Tabela 12).

O evitar de desperdícios, as parcerias sustentáveis e a reciclagem são as três práticas mais comuns, sendo que 6 dos 8 concessionários identificaram a existência dessas práticas. A quarta prática mais comum é a participação em eventos de sustentabilidade, mencionada por 5 concessionários. Estes eventos de sustentabilidade podem ser internos ou externos. O Entrepasto destacou a sua participação em eventos de sessão de esclarecimentos sobre a mobilidade elétrica em grupos empresariais e universidades.

A MCoutinho é o concessionário com mais práticas ambientais incorporadas na sua estratégia, um total de 11 das 14 listadas. É o único que desenvolveu um Projeto Sustentável, o Planeta MCoutinho, que se dedica às questões da sustentabilidade e onde coloca em prática ações de formação, de sensibilização, auditorias (duas vezes ao ano), dias comemorativos e participação em eventos de sustentabilidade. Acresce ainda à sua lista o evitar desperdícios, a utilização e matérias renováveis, a gestão de resíduos, as parcerias ambientais e a reciclagem. É de salientar que 97% dos seus resíduos são reciclados.

A Auto Sueco realiza uma monitorização contínua dos seus consumos (casos da água e da eletricidade) e caso os valores sejam superiores aos expectáveis existem planos de ação para tentar minimizar o excessivo consumo. Além disso, e por imposição da marca Volvo, procuram reduzir o consumo de plástico. Por sua vez, a Nasamotor menciona a racionalização do consumo do papel como uma prática característica do grupo visto que procuram aproveitar ao máximo a utilidade do mesmo a fim de evitar o seu desperdício.

“Todas as práticas que atualmente temos são focadas para a sustentabilidade, eficiência, eficiência de custos e esta preocupação ambiental” – Salvador Caetano

Tabela 12 – Tipo de Práticas Ambientais (Nós)

Nó – Práticas ambientais do Concessionário	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Ações de formação	1	3
Ações de sensibilização	1	4
Auditorias	1	2
Dias comemorativos	1	1
Evitar desperdícios	6	6
Fontes e Materiais renováveis	2	4
Gestão de Resíduos	2	3
Monitorização de consumos	1	2
Parcerias Ambientais	6	6
Participação em Eventos de Sustentabilidade	5	5
Projetos Sustentáveis	1	3
Racionalizar o consumo de papel	1	1
Reciclagem	6	6
Redução do consumo de plástico	1	1

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

Em relação aos objetivos sustentáveis dos concessionários, foram listados 11 pontos a serem implementados de forma gradual pelos vários concessionários (Tabela 13). Alguns concessionários não apresentaram nenhum objetivo sustentável específico, nem a curto, nem a longo prazo.

O aumento da oferta de veículos eletrificados é partilhado pela Salvador Caetano e pela Sociedade Comercial C. Santos. Além disso, este último pretende substituir toda a frota de veículos do seu *staff* por veículos eletrificados, neste caso, BEV ou PHEV.

A MCoutinho direciona os seus objetivos para as questões infraestruturais do próprio concessionário, isto é, pretende, de forma gradual, melhorar a sua gestão de resíduos através do investimento em novos e maiores contentores e coberturas, na melhoria das suas oficinas através da implementação de bacias de retenção de óleo para que este não vá para o solo e na substituição das lâmpadas normais por lâmpadas LED.

A Cardan pretende desenvolver ações de sensibilização ambiental e proceder à digitalização da empresa para minimizar o consumo de papel.

A Auto Sueco está a desenvolver dois projetos sustentáveis: um de certificação energética e outro destino à pegada ecológica.

O Entrepasto procura manter os requisitos legais e acompanhar as diretrizes das marcas automóveis que representa.

Por fim, é de salientar que a Salvador Caetano apenas indicou um objetivo porque à data da entrevista encontrava-se em negociações com a Toyota Europa sobre a estratégia do concessionário para os próximos 3 anos (*“Nós atualmente trabalhamos e temos indicadores ambientais no nosso plano de negócios, mas são indicadores estipulados ano-a-ano numa lógica de ampliação daquilo que é a nossa performance ambiental”*).

Tabela 13 – Objetivos Sustentáveis

Nó – Objetivos Sustentáveis	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Ações de sensibilização ambiental	1	2
Acompanhar as diretrizes das Marcas	1	1
Aumentar a oferta de Veículos eletrificados	2	2
Digitalização da empresa	1	1
Frota eletrificada para todo o staff	1	1
Investimento na melhoria das oficinas	1	1
Lâmpadas LED	1	1
Manter os requisitos legais	1	1
Melhorar a gestão de resíduos	1	2
Minimizar o consumo de papel	1	1
Projetos Sustentáveis	1	5

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

A forma como os concessionários interpretaram a questão das oportunidades e riscos provenientes da sustentabilidade foi bastante distinta entre eles (Tabela 14).

Em relação às oportunidades oferecidas pela sustentabilidade, a maior visibilidade e a aproximação às necessidades e exigências do consumidor são as maiores oportunidades identificadas pelos concessionários – (*“São cada vez mais os clientes que se identificam com as boas práticas ambientais”; “As pessoas estão cada vez mais sensibilizadas”*)

A Auto Sueco encara como uma oportunidade o desenvolvimento de projetos sustentáveis. Esta opinião é reforçada pela MCoutinho que menciona que a sustentabilidade pode ajudar a mudar o paradigma do setor, alargando o seu campo de visão para as questões sustentáveis e não focar-se apenas em atingir objetivos de faturação. A Sociedade Comercial C. Santos identifica o desenvolvimento de uma identidade corporativa sustentável como uma oportunidade, isto é, o estimular de comportamentos sustentáveis por parte da empresa aos seus colaboradores vai permitir que estes desenvolvam e adotem comportamentos sustentáveis quer na esfera profissional, quer na esfera pessoal. A empresa vai incutir práticas de boa cidadania aos seus colaboradores.

A BMcar destaca a redução de custos como uma oportunidade e a MCoutinho afirma que a redução do consumo vai ajudar financeiramente a empresa, ajudando a libertar mais capital e a melhorar as condições dos seus colaboradores.

A Salvador Caetano foca a sua interpretação mais no produto e destaca a recuperação de baterias dos veículos como uma excelente oportunidade de negócio.

Em relação aos possíveis riscos que a sustentabilidade pode acarretar, o Entrepasto e a Salvador Caetano apontam para diminuição do serviço (*“A partir do momento que os carros, cada vez mais, sejam comprados online a viabilidade de um concessionário de porta aberta acaba por ser colocada em risco”*). Este último destaca também os incidentes com baterias como um possível risco, mas assegura que essa situação está acautelada pela organização.

A Auto Sueco menciona a insustentabilidade dos edifícios como um entrave para um desenvolvimento e implementação de medidas mais sustentáveis para a melhoria do mesmo.

Por fim, a Sociedade Comercial C. Santos aponta os elevados custos que a implementação de medidas e práticas sustentáveis possam ter para o concessionário.

Tabela 14 – Oportunidades e Riscos da Sustentabilidade

Nó – Oportunidades e Riscos da Sustentabilidade	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Oportunidades:		
Aproximação às necessidades e exigências do consumidor	2	2
Desenvolver Projetos Sustentáveis	1	1
Identidade Sustentável	1	2
Maior visibilidade	3	3
Mudança de paradigma no setor	1	1
Recuperação de baterias	1	1
Redução de Custos	1	1
Reduzir o consumo	1	1
Sustentabilidade financeira	1	2
Riscos:		
Diminuição de serviço	2	2
Incidentes com baterias	1	1
Insustentabilidade dos edifícios	1	1
Mais custos	1	1
Produção de resíduos	1	1

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

De forma direta 6 concessionários referem que estão atentos às exigências socioambientais dos consumidores (Tabela 15).

Tabela 15 – Atenção às exigências socioambientais do consumidor

Nó – Atenção às exigências socioambientais do consumidor	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Não	0	0
Sim	6	6

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

Para a Nasamotor e Sociedade Comercial C. Santos, ambas representantes das mesmas marcas, a oferta de viaturas eletrificadas é uma forma de ir ao encontro das exigências socioambientais dos consumidores (Tabela 16). Por sua vez, a Salvador Caetano considera que ao promover uma campanha de retoma, substituir um carro antigo por um carro híbrido, estão a acompanhar as novas exigências dos consumidores. Além disso, durante o período da campanha estão a oferecer brindes sustentáveis (palhinhas em Inox) aos seus consumidores.

Para a Cardan manter a cadeia hierárquica do concessionário bem informada sobre questões de sustentabilidade é uma forma de acompanhamento. Esta opinião é também partilhada pela Salvador Caetano.

No caso da Auto Sueco o acompanhamento faz-se pela disponibilização de pontos de carregamento para os veículos eletrificados dos seus clientes.

A MCoutinho procura estar a par das exigências através de publicações regulares sobre questões de sustentabilidade ambiental (*“Se formos as redes sociais do grupo, nós conseguimos ver que as publicações associadas a esta questão ambiental são as que têm mais interações”*).

Tabela 16 – Como acompanham as exigências socioambientais dos consumidores?

Nó – Acompanhamento das exigências	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Campanha de retoma	1	1
Colaboradores informados	2	2
Oferta de brindes sustentáveis	1	1
Oferta de veículos eletrificados	2	3
Pontos de carregamento	1	1
Publicações sobre sustentabilidade	1	1

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

A Tabela 17 permite-nos verificar três dimensões: se os concessionários apresentam certificação ambiental, publicam relatórios de sustentabilidade e consideram importante comunicar ações de sustentabilidade.

Apenas a BMcar, a Cardan e MCoutinho não dispõem de certificado ambiental. No entanto, a MCoutinho refere que faz parte dos planos do grupo a certificação ambiental.

No caso dos relatórios de sustentabilidade, nenhum dos concessionários respondentes à questão elabora e publica relatórios de sustentabilidade. A MCoutinho é a única que está a desenvolver um modelo de relatório de sustentabilidade a ser publicado, à partida, no início de 2020.

Dos 4 concessionários respondentes à questão, apenas a MCoutinho disponibiliza na sua plataforma digital um espaço dedicado à sustentabilidade.

Sobre a importância de comunicar as ações de sustentabilidade, dos 4 respondentes todos consideram importante comunicar (*“É importante a divulgação para que todos os colaboradores do grupo saibam o que é que o grupo faz e também para que possamos sensibilizar outras pessoas”*)

Embora a Salvador Caetano considere importante comunicar as ações de sustentabilidade foi transmitido durante a entrevista que o seu foco passa pela comunicação interna e não pela externa. A fase da comunicação externa das suas ações ficou no passado.

Tabela 17 - Certificação ambiental, Relatório de Sustentabilidade e Comunicação

Nó – Certificado Ambiental, Relatório de Sustentabilidade e Comunicação Sustentável	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Certificado ambiental:		
Não	3	3
Sim	5	5
Relatório de sustentabilidade:		
Não	5	5
Sim	0	0
Plataforma online:		
Não	3	3
Sim	1	1
Importante Comunicar a Sustentabilidade:		
Não	0	0
Sim	4	4

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

4.1.5 Responsabilidade Social e Práticas Sustentáveis

Para avaliar a responsabilidade social dos concessionários e obter um maior conhecimento sobre algumas diretrizes estratégicas relacionadas com responsabilidade social e sustentabilidade (Q3: A responsabilidade social da empresa, interna e externa, está alinhada com as práticas sustentáveis para um desenvolvimento sustentável do concessionário?), foram definidos alguns pontos: Informação e Incentivos aos colaboradores para a sustentabilidade, Recrutamento e sustentabilidade, Parcerias, Comunidade e Direitos Humanos e Laborais (Tabela 18).

Mesmo em relação aos concessionários que referem não informar os colaboradores sobre a importância de um negócio ser sustentável há um posicionamento da empresa subentendido nesse sentido (*“De um negócio ser sustentável? Não. Nós temos a preocupação de sensibilizar os nossos colaboradores a nível ambiental, separação de resíduos, poupar água, mas isso tem a ver com o papel de cada um a nível ambiental, não chamaria um negócio”*).

Por sua vez, no incentivo aos seus colaboradores para agirem de forma sustentável apenas a BMcar responde de forma negativa, enquanto os restantes garantem que incentivam à adoção de comportamentos sustentáveis.

A maior parte dos pontos mencionados no tipo de práticas sustentáveis (Tabela 12) são aqui reforçados. Os concessionários consideram que as práticas sustentáveis que implementam acabam por ser também incentivos aos seus colaboradores para agirem de forma mais sustentável.

Assim sendo, as práticas de reciclagem e as ações de sensibilização são identificadas como as práticas mais comuns entre os concessionários.

A MCoutinho assinala a celebração de datas ambientais, tais como, o dia mundial do ambiente (publicação sobre a adoção de comportamentos mais sustentáveis no dia-a-dia, realizados pelos colaboradores), o dia mundial da biodiversidade e o dia da proteção dos oceanos.

A Salvador Caetano convida os seus colaboradores a participarem em ações de sustentabilidade, em concreto, no projeto de plantação de árvores do grupo.

Por fim, tanto a MCoutinho como a Salvador Caetano premeiam os colaboradores que apresentem um comportamento mais sustentável – (*“Os desafios internos entenda-se que são concursos internos que dizem vamos dar prémios, vamos remunerar vendedores, vamos dar incentivos a quem fizer mais ações ambientais, quem vender mais carros amigos do ambiente”*).

Tabela 18 – Informação e Incentivos aos colaboradores para a Sustentabilidade

Nó – Informação e Incentivos à Sustentabilidade	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Informar os colaboradores sobre a importância de um negócio sustentável:		
Não	2	2
Sim	6	6
Incentiva comportamentos sustentáveis:		
Não	1	1
Sim	7	7
Tipos de incentivos para a sustentabilidade:		
Ações de formação	1	2
Ações de sensibilização	4	4
Auditorias	1	1
Celebração de datas ambientais	1	1
Comunicação interna	2	2
Diminuição de resíduos	1	1
Economizar os consumos energéticos	2	2
Participação em ações de sustentabilidade	1	1
Práticas de reciclagem	5	5
Premiação de colaboradores	2	2
Racionalizar o consumo de papel	1	1

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

A Tabela 19 expõe a informação recolhida sobre recrutamento e sustentabilidade.

Apenas a Cardan e a MCoutinho afirmam que efetivamente valorizam candidatos que apresentam nos seus currículos ações ambientais e sociais pois demonstra que são indivíduos ativos e conscientes em relação ao meio que os rodeia. Por sua vez, a Salvador Caetano refere que não é um fator que norteia, mas é um fator que pontua. Torna-se um melhor ativo para o negócio - *“A organização não precisa de lhe vender o conceito da política ambiental que está instalada na marca, não precisa de nada disso. Depois traz para o negócio ideias muito mais frescas e alinhadas com a estratégia”*.

Tabela 19 - Recrutamento e Sustentabilidade

Nó – Recrutamento e Sustentabilidade	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Valoriza candidatos que apresentem ações ambientais e sociais:		
Não	3	3
Sim	3	3
Importância dessa valorização:		
Demonstra consciencialização	1	1
Melhor ativo	1	3
Participação na sociedade	1	1

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

Apenas a BMcar afirma que não estabelece parcerias com fornecedores sustentáveis. A Sociedade Comercial C. Santos foi o único que não respondeu a esta questão. Os restantes procuram estabelecer parcerias sustentáveis (Tabela 20).

“Ao nível da gestão de resíduos só trabalhos com um operador que nos garanta que trata tudo de forma legal, sustentável e que tem licenças, mesmo que isso acarrete mais custos para o grupo é assim que nós trabalhamos” – MCoutinho

“ [Contrato com a MEWA] esta é, sem dúvida uma das melhores medidas ambientais que nós, neste momento, temos aqui em vigor (...) temos esses trapos especiais, é um tecido especial, que vais absorvendo o óleo e depois de ele estar saturado, estar completamente impregnado de óleo, vai para um contentor que nós temos aqui específico e depois é recolhido por essa empresa e é utilizado para produção de energia” – Auto Sueco

“Nós marketing, para alguns materiais que queremos produzir telas tentamos que seja matéria reutilizável” – Nasamotor

A MCoutinho, no processo de negociação de contratos com novos parceiros, faz questão de evidenciar a sua preferência por parceiros com preocupações de sustentabilidade ambiental.

No que toca ao comprometimento em ajudar a desenvolver a comunidade onde está inserida a BMcar é novamente a única a responder que não.

O tipo de participação varia entre os concessionários. O apoio local é uma iniciativa da Cardan e do Entreposto. Os apoios desportivos são ações do Entreposto e da Salvador Caetano (patrocina a equipa de andebol feminina do colégio de Gaia). A Plantação de árvores é comum à MCoutinho e à Salvador

Caetano. O Apoio aos Bombeiros é da responsabilidade da Nasamotor. A MCoutinho apoia famílias carenciadas do Hospital S. João no Porto com a doação de utensílios necessários para os bebés. A Sociedade Comercial C. Santos refere causas sociais. O Entrepasto participa em eventos de promoção de casas sustentáveis.

Todos os concessionários são unânimes no que diz respeito ao cumprimento dos direitos humanos e laborais.

Tabela 20 – Parcerias, Comunidade e Direitos Humanos e Laborais

Nó – Parcerias, Comprometimento e Participação Social e Direitos Humanos e Laborais	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Parcerias com fornecedores sustentáveis:		
Não	1	1
Sim	6	6
Comprometimento social:		
Não	1	1
Sim	7	7
Participação na comunidade:		
Apoio a bombeiros	1	1
Apoio a famílias carenciadas	1	2
Apoio local	2	2
Apoios desportivos	2	2
Causas sociais	1	1
Plantação de árvores	2	2
Promoção de casas sustentáveis	1	1
Direitos Humanos e Laborais:		
Não	0	0
Sim	8	8

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

4.1.6 Benefícios da adoção de uma estratégia de Marketing Sustentável

Um outro ponto interessante de analisar em relação à estratégia de Marketing Sustentável é entender os benefícios que podem estar inerentes à sua implementação (Q4: Os concessionários identificam benefícios da adoção de práticas de marketing sustentável?).

Através da Tabela 21 é possível verificar que a notoriedade é identificada como a principal característica da adoção de uma estratégia de Marketing Sustentável. Uma opinião partilhada pela BMcar, Cardan, Entrepasto, MCoutinho, Salvador Caetano e Sociedade Comercial C. Santos.

A redução de custos, a vantagem competitiva e a promoção do concessionário são também identificados por vários concessionários como benefícios à adoção deste tipo de estratégia.

A Salvador Caetano refere que o Marketing Sustentável vai trabalhar a boa cidadania e isso é visto como uma vantagem da sua adoção.

Tabela 21 – Benefícios do Marketing Sustentável

Nó – Benefícios do marketing sustentável	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Boa cidadania	1	1
Notoriedade	6	6
Promoção do concessionário	2	2
Redução de custos	3	3
Vantagem competitiva	2	2

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

4.2 Marketing-Mix

É importante salientar que em relação ao Marketing-Mix os concessionários estão bastante dependentes das diretrizes das marcas que representam e a sua autonomia na gestão global do Marketing-Mix está muito limitada. A informação recolhida sobre Marketing-Mix para efeitos da presente dissertação apenas tem em consideração a venda de veículos eletrificados dos concessionários.

4.2.1 Produto

Q5: Que políticas de marketing mix sustentável, na vertente de produto, são adotadas pelo concessionário?

Em relação ao produto, apenas a Cardan, Nasamotor e Sociedade Comercial C. Santos disponibilizam na sua oferta os três tipos de veículos eletrificados. Os restantes concessionários só disponibilizam um ou dois tipos conforme os produtos das marcas que representam (Tabela 22).

Tabela 22 – Produto: Tipos de veículos

Nó – Veículos disponíveis	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Elétricos	5	5
Híbridos	4	4
Plug-In	6	6

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

Na perspetiva dos concessionários, a aquisição de veículos eletrificados apresenta algumas vantagens, tais como, a menor poluição, uma consciencialização socioambiental dos consumidores, menos custos e são um meio de transporte silencioso.

“Colaboração para um mundo mais sustentável” – Sociedade Comercial C. Santos

Apenas a Auto Sueco e a Nasamotor mencionaram que alguns dos seus veículos já seriam equipados com matérias ecológicas. Por exemplo, o modelo x60 da Volvo já incorpora no seu processo de fabrico materiais reciclados.

Quanto à criação de uma submarca, a Auto Sueco faz referência à Polestar (submarca desenvolvida pela Volvo para os veículos elétricos), a BMcar faz referência à BMWi (submarca desenvolvida pela BMW para os veículos elétricos) e a Sociedade Comercial C. Santos faz referência à EQ (submarca desenvolvida pela Mercedes-Benz para os veículos elétricos). Nenhum dos concessionários desenvolveu uma submarca própria destinada à comercialização destes veículos.

Tabela 23 – Vantagens Socioambientais, materiais ecológicos e submarcas

Nó – Vantagens Socioambientais, materiais ecológicos e submarcas	Arquivos	Nº Referências nas Entrevistas
Vantagens socioambientais:		
Consciencialização socioambiental	2	2
Menos custos	1	1
Não poluente	3	3
Silencioso	1	1
Materiais ecológicos:	2	2
Submarca:	3	3

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

4.2.2 Promoção

Q6: Que políticas de marketing-mix sustentável, na vertente de promoção são adotadas pelo concessionário?

No que concerne a uma promoção mais sustentável dos seus produtos, 4 em 6 concessionários afirmaram ter preocupações ambientais no seu processo de comunicação (Tabela 24).

A Salvador Caetano pretende que os clientes que visitam os seus concessionários sejam informados sobre os benefícios da compra de um HEV e promovem um test-drive.

Em relação aos meios de comunicação mais utilizados para promoverem os seus produtos, as redes sociais destacam-se como o meio mais recorrente entre os concessionários. Segue-se a aposta em comunicação de imprensa e eventos locais. Os outdoors e a rádio local são os menos utilizados no processo de divulgação dos produtos.

A frequência de comunicação deste tipo de veículos, das 5 respostas obtidas, é mensal. Nota para a Auto Sueco que refere não existir uma frequência obrigatória.

Por fim, analisa-se o peso que a comunicação dos veículos eletrificados tem no investimento global de Marketing do concessionário.

Das 3 respostas obtidas com valores precisos, a Salvador Caetano é a que mais investe neste tipo de comunicação, sendo que no caso da Toyota o investimento é de 59% e da Lexus 100%. É de salientar, uma vez mais, que no caso destas duas marcas o investimento é alto porque as suas frotas disponibilizam um elevado número de opções eletrificadas. No caso da Lexus a sua oferta é totalmente Híbrida (HEV).

A Nasamotor aponta para um investimento total de 30% e a BMcar investe 10% na promoção deste tipo de veículos.

A Auto Sueco não revelou o valor preciso do investimento justificando-se: *“Nós não vamos divulgar mais um do que outro, nós temos interesse e aquilo que a marca nos impõe é que se vendam todos de igual forma”*.

Tabela 24 – Promoção: preocupações ambientais, meios de comunicação, frequência da comunicação e peso na comunicação global do concessionário

Nó – Preocupações ambientais, Meios de comunicação, Frequência da comunicação e Peso na comunicação global do concessionário	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Preocupações ambientais no processo de comunicação:		
Não	2	2
Sim	4	4
Meios de comunicação:		
Comunicação Imprensa	3	4
Eventos locais	3	3
Outdoors	2	2
Rádio local	1	1
Redes Sociais	6	6
Frequência da comunicação:		
Mensal	3	3
Sem frequência	1	1
Semanal	1	1
Peso no investimento global do marketing:	3	3

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

4.2.3 Preço

Q7: Que políticas de marketing mix sustentável, na vertente de preço são adotadas pelo concessionário?

Em relação ao preço a resposta comum é não porque o concessionário não tem qualquer tipo de interferência na definição e tabulação do preço dos veículos. São diretrizes pré-definidas pelas marcas que estes representam, vulgarmente denominados de importadores nacionais (Tabela 25).

Tabela 25 - Preço

Nó – Aspectos ambientais na definição de preço	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Aspectos ambientais na definição de preço		
Não	4	4

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

4.2.4 Distribuição

Q8: Que políticas de marketing mix sustentável, na vertente de distribuição são adotadas pelo concessionário?

Em relação à distribuição também não foi identificado nenhum canal específico para este de veículos sendo usados exatamente os mesmos canais de distribuição que o concessionário usa para os restantes veículos (Tabela 26).

Apenas a Salvador Caetano mencionou que tentou criar um espaço dedicado apenas para a venda dos seus veículos eletrificados, mas que essa tentativa não se concretizou. A justificação para tal prende-se pelo simples facto de a sua oferta ser quase toda eletrificada, não havendo a necessidade de investir num espaço específico.

Tabela 26 – Distribuição

Nó – Canal específico	Entrevistas	Nº Referências nas Entrevistas
Não	5	5

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos via NVivo

5 Conclusão

Este último capítulo da dissertação pretende apresentar os principais resultados obtidos na recolha de dados, expor as limitações inerentes ao longo do processo de pesquisa e, por fim, apresentar sugestões para trabalhos futuros.

5.1 Discussão de resultados gerais

Como já foi mencionado, o principal objetivo da presente dissertação passava por compreender se os concessionários automóveis do distrito do Porto incorporam uma estratégia sustentável coerente com as ofertas sustentáveis que disponibilizam, neste caso, veículos EV, PHEV e HEV. Desta forma, e tendo em conta a pergunta de partida da investigação, foram definidos dois objetivos gerais: um direcionado para a parte da estratégia e práticas de marketing sustentável e outro com foco no marketing-mix sustentável do concessionário.

De um modo geral, os concessionários demonstram estar familiarizados com aquilo que é o conceito de Marketing Sustentável. Aproximam a sua definição dos alicerces evidenciados no TBL que compõem o Desenvolvimento Sustentável, sendo que não podemos desassociar o Marketing Sustentável do Desenvolvimento Sustentável como foi evidenciado ao longo da revisão bibliográfica. O grande foco destinou-se à preservação do ambiente, onde os concessionários associam bastante a sustentabilidade ao cuidado e preservação que deve existir do planeta. A responsabilidade social, o consumo sustentável e a sustentabilidade financeira foram indicadores também eles evidenciados nas definições recolhidas, indicadores interessantes e que vão ao encontro do objetivo em adotar uma estratégia de marketing sustentável.

Todos os concessionários analisados assumem ter preocupações ambientais e implementam nas suas estratégias de negócio um conjunto de práticas ambientais para rentabilizarem o negócio e contribuírem para a melhoria do ambiente. A reciclagem, as parcerias ambientais, o evitar de desperdícios e a participação em eventos de sustentabilidade (internos e externos) são os principais destaques do conjunto de práticas enunciadas pelos vários concessionários. Ido ao encontro de Jabbour (2010), os concessionários assumem uma postura proactiva no seu compromisso com a sustentabilidade. Começam a inserir preocupações com a sustentabilidade na sua gestão estratégica de forma a darem resposta às exigências do futuro, gerar inovação e atingir novos mercados.

Não obstante tal facto, nem todos os concessionários definiram na sua estratégia objetivos sustentáveis a serem implementados, a curto e a longo prazo. De forma gradual, aqueles que apresentam objetivos sustentáveis definidos, procuram melhorar as infraestruturas dos concessionários, aumentar a

oferta interna e externa de veículos eletrificados e continuar a desenvolver ações sustentáveis internas e externas.

A implementação de práticas ambientais e a definição de objetivos sustentáveis por parte dos concessionários é coerente com o que defendem Simão & Lisboa (2017), considerando que, de um ponto de vista sustentável, é desejável que as empresas promovam um consumo e a adoção de práticas mais eficientes, optem por políticas energéticas eficientes e produtos e processos ecológicos e difundam práticas verdes, internas e externas.

A maior visibilidade, aproximação às necessidades e exigências do consumidor e a sustentabilidade financeira (com a redução de custos e do consumo) são identificadas como as principais oportunidades que a sustentabilidade pode oferecer ao concessionário. Por sua vez, o principal risco associado à sustentabilidade é a possível redução de serviço através da maior comercialização de produtos nas plataformas digitais. A insustentabilidade dos edifícios, os incidentes com as baterias e os elevados custos associados à implementação de práticas e medidas sustentáveis podem também ser um risco para o concessionário.

À exceção de dois concessionários, os restantes afirmam estar atentos às exigências socioambientais impostas pelos consumidores ao mercado. As respostas encontradas pelos concessionários para darem solução a esse problema foi, principalmente, o aumento da oferta de veículos eletrificados e a procura em manter os seus colaboradores informados face a esta nova realidade. A promoção de campanhas de retoma e oferta de brindes sustentáveis, a publicação de informação sobre ações de sustentabilidade nas redes sociais e a cedência de pontos de carregamento também são identificados como indicadores de acompanhamento.

Em relação à certificação ambiental, este requisito está presente em cinco dos concessionários, sendo que um dos que não tem – MCoutinho – está a trabalhar para obter tal certificação. A elaboração e publicação de relatórios de sustentabilidade não acontece em nenhum dos concessionários, contudo, a MCoutinho está a desenvolver um modelo de relatório a apresentar no início de 2020. A mesma MCoutinho é o único concessionário com um espaço nas suas plataformas digitais dedicados à sustentabilidade. A Auto Sueco, a MCoutinho, a Nasamotor e a Salvador Caetano destacam a importância de comunicar as ações de sustentabilidade, no entanto, este último privilegia a comunicação interna em detrimento da externa.

Sobre a Responsabilidade Social da Empresa, interna e externa, e a sua relação com Práticas Sustentáveis verificou-se que quase todos os concessionários procuram informar e incentivar os seus colaboradores a agirem de forma sustentável. Os principais incentivos à sustentabilidade passam,

sobretudo, pelo cumprimento das práticas ambientais inseridas nas estratégias dos concessionários, e pela sensibilização, premiação e incentivo à participação em ações de sustentabilidade. Apenas três concessionários valorizam a participação em ações de sustentabilidade ambiental e social no processo de recrutamento, por demonstrarem uma maior consciencialização ambiental e social e por facilitar a integração do colaborador no negócio. Todos os concessionários asseguram o cumprimento dos Direitos Humanos e Laborais.

A nível externo, há uma preocupação partilhada, à exceção de um, em estabelecer parcerias com fornecedores sustentáveis e estarem comprometidos em ajudarem a desenvolverem a comunidade onde estão inseridos. Esse comprometimento assenta em apoios desportivos, sociais e ambientais, como por exemplo, a plantação de árvores em locais afetados pelos incêndios.

Estas evidências vão ao encontro daquilo que Papadas *et al.* (2017) defendem, isto é, o cumprimento das responsabilidades sociais das empresas só pode ser alcançado através da combinação de boas práticas de negócio e a sustentabilidade.

Os concessionários são capazes de identificar as principais vantagens da adoção de uma estratégia de marketing sustentável, tais como, a maior notoriedade e promoção do concessionário, a redução de custos e a conseqüente vantagem competitiva. Além de trabalhar um aspeto muito importante, a boa cidadania. A maior parte dos pontos identificados na revisão bibliográfica são mencionados pelos concessionários. Reutlinger (2012) identifica a poupança de custos, a reputação, novos mercados, redução de riscos, atração e retenção de colaboradores e liderança como benéficos da adoção de estratégias de marketing sustentável. Simão & Lisboa (2017) destacam que o melhoramento da estratégia sustentável pode levar a uma vantagem competitiva da empresa.

A principal conclusão que foi possível retirar do Marketing-Mix Sustentável é a dependência dos concessionários em relação às diretrizes impostas pelas marcas que representam, limitando a sua atuação na gestão global do Marketing-Mix. Tal verifica-se sobretudo no tocante às variáveis de produto, preço e distribuição.

As vantagens da aquisição de um veículo eletrificado prende-se pela preocupação ambiental com a produção de emissões reduzidas ou nulas, com os menos custos a longo prazo e a consciencialização do consumidor em contribuir para um planeta melhor.

A promoção é a única dimensão em relação à qual os concessionários estudados revelam maior autonomia. Para os concessionários o facto de comunicarem os seus produtos sustentáveis já é um indicador que revela a existência de uma preocupação ambiental. O maior meio de comunicação dos veículos eletrificados é executado através das redes sociais permitindo uma comunicação mais

sustentável, evitando uma produção desnecessária de materiais para efeitos pontuais de comunicação. É importante destacar que é nas plataformas digitais que é realizada muita da comunicação ao mercado contemporâneo. Acaba por ser uma situação benéfica quer para o concessionário que está perto dos consumidores, quer para o ambiente com o evitar de desperdícios.

Neste estudo, tendo em conta o TBL, ficou evidente que o número de concessionários mais próximos de uma estratégia de marketing sustentável e de sustentabilidade empresarial é reduzido. Embora comecem a introduzir, desenvolver e, em alguns casos, aprimorar práticas e ações sustentáveis nas suas estratégias de marketing ainda há muito trabalho a fazer em relação às questões da sustentabilidade neste setor.

É importante destacar que este estudo, de forma geral, contraria a ideia de Smith & Sharicz (2011) que as dimensões sociais e ambientais são muitas vezes ignoradas em detrimento de um foco total na dimensão económica. Evidenciaram-se esforços realizados pelos concessionários no desenvolvimento das dimensões sociais e ambientais.

Em suma, é importante deixar evidente que a aposta em ações e práticas de sustentabilidade só são possíveis através de uma base financeira sólida e sustentável. É o conforto financeiro que vai permitir às empresas apostarem na sustentabilidade ambiental e social ao mesmo tempo essa aposta vai ajudar a rentabilizar a notoriedade da empresa, acrescentando valor e aumentando os seus lucros. A sustentabilidade empresarial deve ser pensada e incorporada de forma gradual para que seja possível garantir uma maior segurança ao sucesso do negócio. Além disso, a comunicação da sustentabilidade deve ser interna e externa, passando não só pelo incentivo externo a um consumo de produtos e serviços sustentáveis mas também à adoção e incorporação interna de comportamentos coerentes com a oferta da empresa com a imagem que esta pretende transmitir ao mercado.

5.2 Limitações da pesquisa

Para a realização deste trabalho foi solicitada informação a colaboração de todos os concessionários automóveis do distrito do Porto cuja listagem foi realizada a partir da informação disponibilizada nos sites dos respetivos importadores nacionais. Dessa lista de concessionários versus marcas comercializados foram apurados os que comercializavam automóveis BEV, PHEV e HEV de ligeiros de passageiros. Foram enviados e-mails de apresentação do projeto solicitando a marcação de entrevistas, processo este reforçado via contactos telefónicos junto dos mesmos. No entanto, não obtivemos abertura de alguns deles para colaborarem neste estudo, uns por recusa, outros por falta de tempo. Apesar das diligências para obter os relatórios de sustentabilidade e/ou a colaboração de todos

os concessionários identificados, a falta de informação *online sobre esta temática* foi também uma limitação para o processo de pesquisa.

A presente dissertação apresenta também limitações no tocante à sua população e amostra. Assim, o recurso à amostra por conveniência acarreta, desde logo, as limitações que se prendem com este tipo de amostra, tais como, a introdução de enviesamento em relação à população total, pois não é possível recorrer a ferramentas estatísticas como a margem de erro e o nível de confiança para medir a precisão dos resultados. Os leitores do estudo precisarão de confiar nos critérios da seleção feita pelo pesquisador, além de não ser possível extrapolar os resultados para populações ou universos generalizados. Em relação à presente dissertação importa referir que, das 20 marcas do distrito do Porto que vendem automóveis BEV, PHEV e HEV de ligeiros de passageiros apenas não foi possível obter amostra para as marcas Volkswagen, Porsche, Renault e Tesla.

A todas as limitações indicadas acresce referir limitações que se prendem com o tempo disponível e recursos financeiros que podem levar à não consideração de alguns estudos para efeitos da revisão de literatura efetuada. Há também uma limitação que se prende com o âmbito geográfico da pesquisa aplicado ao distrito do Porto e exclusivamente a concessionários automóveis ligeiros de passageiros autorizados (representantes oficiais das marcas) que comercializavam o tipo de viaturas consideradas para efeitos deste estudo.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros

Com o fim do presente estudo, é importante deixar algumas sugestões para a realização de trabalhos futuros.

A primeira sugestão passa pelo alargamento do âmbito geográfico do estudo e conseqüente aumento da amostra e da sua significância. Ainda nesta linha, recomendaria aplicar este estudo às marcas em detrimento dos concessionários. É uma sugestão que requerer um investimento muito maior a vários níveis, mas ao mesmo tempo seria bastante interessante produzir um estudo com foco apenas nas marcas. A informação recolhida a nível de Marketing-Mix e de diretrizes estratégicas para os seus concessionários oficiais seria muito mais rica. Além disso, permitiria uma possível comparação entre marcas em relação aos seus contributos para o desenvolvimento sustentável.

Uma outra sugestão passaria pelo alargamento do estudo do Marketing Sustentável a outros setores de atividade, com maior ou menor expressão na área da sustentabilidade. Para os setores com maior expressão seria recomendável um estudo mais orientado para a compreensão do sucesso da adoção efetiva de uma estratégia de marketing sustentável.

Por fim, considero que pode ser interessante realizar um estudo utilizando outros fatores que influenciam e/ou afetam o grau de adoção da vertente sustentável pelas empresas.

6 Bibliografia

- Ajanovic, A. (2015). The future of electric vehicles: Prospects and impediments. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Energy and Environment*, 4(6), 521–536. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/wene.16>
- Almeida, M. (2013). *Green marketing e a sustentabilidade empresarial: Estudo de caso da empresa Pecol – Sistemas de Fixação S.A.* (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra). Retrieved from: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13482/1/M%C3%B3nica_Almeida.pdf
- Associação Automóvel de Portugal (2018). *Estatísticas do Setor Automóvel*.
- Baldassarre, F., & Campo, R. (2016). Sustainability as a marketing tool: To be or to appear to be? *Business Horizons*, 59(4), 421–429. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.005>
- Balsa, J. M. R. (2013). *Avaliação do impacto da introdução de veículos elétricos na procura de combustíveis em Portugal*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra). Retrieved from https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24945/1/Tese_vf.pdf
- Belz, F. M. (2006). Editorial: Marketing in the 21st century. *Business Strategy and the Environment*, 15(3), 139–144. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/bse.529>
- Beltz, F-M. & Peattie, K. (2009). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. Chichester: Wiley
- Belz, F. M., & Kartens, B. (2010). *Strategic and Instrumental Sustainability Marketing in the Western European Food Processing Industry: Conceptual Framework and Hypotheses*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/265477421_Strategic_and_Instrumental_Sustainability_Marketing_in_the_Western_European_Food_Processing_Industry_Conceptual_Framework_and_Hypotheses/download
- Bernyté, S. (2018). Sustainability marketing communications based on consumer values and principles. *Regional Formation and Development Studies*, 26(3), 26–35. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v26i3.1807>
- Caetano, B. (2014). *Análise Estratégica Do Setor Automóvel De Usados No Contexto De Crise Atual: Estudos de Caso*. (Dissertação de Mestrado, ISCTE). Retrieved from: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9047/1/An%C3%A1lise%20estrat%C3%A9gica%20do%20Setor%20Autom%C3%B3vel%20de%20Usados%20no%20Contexto%20de%20Crise%20Atual.pdf>
- Camus, C., Farias, T., & Esteves, J. (2011). Potential impacts assessment of plug-in electric vehicles on the Portuguese energy market. *Energy Policy*, 39(10), 5883–5897. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2011.06.042>
- Canals Casals, L., Martinez-Laserna, E., Amante García, B., & Nieto, N. (2016). Sustainability analysis of the electric vehicle use in Europe for CO2 emissions reduction. *Journal of Cleaner Production*, 127, 425–437. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.120>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders
- Charter, M., Peattie, K., Ottman, J., & Polonsky, M. J. (2002). Marketing and sustainability. *Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society in association with the Centre for Sustainable Design*. Retrieved from: <http://www.cfsd.org.uk/smart-know-net/smart-know-net.pdf>

- Chen, A., Boudreau, M., & Watson, R. (2008). Information systems and ecological sustainability. *Journal of Systems and Information Technology*, 10 (3), 186-201. Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/4bc9/7e80dc0b74a50fe4106399fe9477d292c192.pdf>
- Chen, H. C., & Yang, C. H. (2019). Applying a multiple criteria decision-making approach to establishing green marketing audit criteria. *Journal of Cleaner Production*, 210, 256–265. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.327>
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001), *Livro Verde –Promover um quadro para a responsabilidade social das empresas*. Retrieved from: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf
- Danciu, V. (2013). The Contribution of Sustainable Marketing To Sustainable Development. *Management & Marketing*, 8(2), 385–399. Retrieved from: <https://ideas.repec.org/a/eph/journal/v8y2013i2n8.html>
- Daud, S. (2018). Sustainable Marketing and Corporate Sustainability Performance : Moderating Role of Organization Size. *Global Business and Management Research: An international Journal*. 10(3), 919–930. Retrieved from: <https://search.proquest.com/docview/2159619968?pq-origsite=gscholar>
- De Craecker, F., & De Wulf, L. (2009). *Integration of Green Marketing within the automotive industry*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Halmstad). Retrieved from: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:239714/FULLTEXT01.pdf>
- Dijk, M., Orsato, R. J., & Kemp, R. (2013). The emergence of an electric mobility trajectory. *Energy Policy*, 52, 135–145. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.04.024>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Edwards, M. G. (2009). An integrative metatheory for organisational learning and sustainability in turbulent times. *The Learning Organization*, 16(3), 189–207. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/09696470910949926>
- Egbue, O., & Long, S. (2012). Barriers to widespread adoption of electric vehicles: An analysis of consumer attitudes and perceptions. *Energy Policy*, 48(2012), 717–729. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.06.009>
- Finney, S. L. (2014). Encouraging sustainable consumption: An exploration of consumer behaviour. *The Marketing Review*, 14(2), 189–203. Retrieved from: <https://doi.org/10.1362/146934714x14024778816959>
- Friend, G (2009). *O segredo das empresas sustentáveis: A vantagem das estratégias “verdes”*. V.N. Famalicão, Portugal: Centro Atlântico, Lda.
- Gonçalves, A. (2007). *A Responsabilidade Social das Empresas e a sua implicação no Marketing-Mix e na Marca*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa). Retrieved from: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/766>
- Guerreiro, R. (2012). *Estratégias de Marketing Ecológico: impacto ao nível do setor vinícola da Arménia*. (Dissertação de mestrado, IPVC). Retrieved from: http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1219/1/Rita_Guerreiro.pdf

- Jabbour, C. (2010). In the eye of the storm: exploring the introduction of environmental issues in the production function in Brazilian companies. *International Journal of Production Research*, 48(21), 6315-6339. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207540802425401>
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization Perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809-21. Retrieved from: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14637150610710945>
- Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., & Hillier, D. (2008). Marketing and Sustainability. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(2), 123-130. Retrieved from: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02634500810860584>
- Koch, R. (2015). Uma abordagem sustentável do marketing digital no mercado português: O caso prático da CRCC Asia Lda. (Relatório de estágio do mestrado, Universidade do Porto). Retrieved from: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/81260/2/37074.pdf>
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). Corporate social responsibility. Doing the most good for your company and your cause. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Krause, R. M., Carley, S. R., Lane, B. W., & Graham, J. D. (2013). Perception and reality: Public knowledge of plug-in electric vehicles in 21 U.S. cities. *Energy Policy*, 63, 433–440. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.09.018>
- Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A. A., & Goyal, P. (2012). Evolution of Sustainability as Marketing Strategy: Beginning of New Era. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 37, 482–489. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.313>
- Kushwaha, G., & Sharma, N. (2016). Green initiatives: a step towards sustainable development and firm's performance in the automobile industry. *Journal of Cleaner Production*, 121, 116-129. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965261501000>
- Luzia, M. (2009). *Monitorização do Desempenho Energetico de um Veículo Híbrido Lexus*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro). Retrieved from: <https://ria.ua.pt/handle/10773/2499>
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2006). *Marketing Research: An Applied Approach*. Pearson Education Limited. Essex.
- Magalhães, B. (2014). *Hibridação do veículo automóvel*. (Dissertação de mestrado, Universidade do Porto). Retrieved from: <https://repositorioaberto.up.pt/handle/10216/72471>
- Marques, P. (2012). *Responsabilidade Social das Empresas e os Consumidores: a articulação necessária*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa). Retrieved from: <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5056/1/DM-PAMSM-2012.pdf>
- Marín, A. (2004). Del Marketing con causa a la responsabilidad social de la empresa. *Research and Marketing*, 85, 48-51.
- Martin, D. & Schouten, J. (2012). Sustainable Marketing. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Miralles-Quirós, M. M., Miralles-quirós, J. L., Sánchez-hernández, I., & Guia-arraiano, I. (2017). Sustainability Reporting in Europe : Differences in Terms of Legislation and Valuation. *Revista Lusófona*

- de Economia e Gestão Das Organizações*, 5, 105–120. Retrieved from: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/8246/1/SUSTAINABILITY%20REPORTING.pdf>
- Monteiro, C., & Moutinho, N. (2010). *A análise do sector automóvel em Portugal -o que influencia a venda de automóveis?*. ESTiG.
- Nanaki, E. A., & Koroneos, C. J. (2016). Climate change mitigation and deployment of electric vehicles in urban areas. *Renewable Energy*, 99(January 2018), 1153–1160. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2016.08.006>
- Nogueira, J. (2010). *Motivações e Barreiras à compra de veículos elétricos. (Dissertação de mestrado, Universidade Lisboa)*. Retrieved from: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/15797/1/DM-JRMMN-2016.pdf>
- Obermiller, C., Chauncey, B., & Atwood, A. (2008). Sustainable business as marketing strategy. *Innovative Marketing*, 4(3), 20–27. Retrieved from: http://businessperspectives.org/journals_free/im/2008/im_en_2008_3_Obermiller.pdf
- Oliveira, F. N. (2010). *Responsabilidade Social Empresarial – um estudo às práticas das 100 maiores empresas portuguesas*. (Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa). Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/61005031.pdf>
- Opendakker, R.J.G. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum: Qualitative Social Research*, 7 (4), Art. 11.
- Papadas, K., Avlonitis, G., & Carrigan, M. (2017). Green marketing orientation: conceptualization, scale development and validation. *Journal Business of Research*, 80, 236-246. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317301777>
- Peattie, K. (1995). *Environmental Marketing Management: Meeting the Green Challenge*. London: Pitman.
- Placet, M., Anderson, R., & Fowler, K. (2005). Strategies for sustainability. *Research-Technology Management*, 48(5), 32-41. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08956308.2005.11657336>
- Plötz, P., Schneider, U., Globisch, J., & Dütschke, E. (2014). Who will buy electric vehicles? Identifying early adopters in Germany. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 67, 96–109. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2014.06.006>
- Pomering, A. (2017). Marketing for sustainability: Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large. *Australasian Marketing Journal*, 25(2), 157–165. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.04.011>
- Porter, M. & Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73, 120-144.
- Prakash, A. (2002). Green Marketing, Public Policy and Managerial Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 11, 285–297. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/bse.338>
- Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987-2005): An oxymoron comes of age. *Sustainable Development*, 13(4), 212–227. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/sd.281>

- Reutlinger, J. (2012). SUSTAINABLE MARKETING – The Importance of Being a Sustainable Business. (Dissertação de mestrado, Universidade de Lahti). Retrieved from: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50565/Reutlinger_Janina.pdf
- Ribeiro, H. (2017). The importance of green marketing for portuguese companies in the footwear industry. (Dissertação de mestrado, ISCTE). Retrieved from: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15213/1/helena_silva_ribeiro_diss_mestrado.pdf
- Sartorius, C. (2006). Second-order sustainability-conditions for the development of sustainable innovations in a dynamic environment. *Ecological Economics*, 58(2), 268–286. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.07.010>
- Savitz, A. (2006). *The Triple Bottom Line: How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success – and how you can too*. USA: Jossey-Bass.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). Ecological Imperatives and the Role of Marketing. *Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory and Research*, 1985(October), 3–20.
- Simão, L., & Lisboa, A. (2017). Green Marketing and Green Brand – The Toyota Case. *Procedia – Manufacturing*, 12, 183-194. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.08.023>
- Silva, E. (2011). O marketing verde como estratégia de gestão em responsabilidade social corporativa: desempenho financeiro e gastos em sustentabilidade das empresas da primeira carteira do ISE (2005-2006). *ReFAE*, 2(2), 18-43. Retrieved from: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/view/2474>
- Smith, P. & Sharicz, C. (2011). The shift needed for sustainability. *The Learning Organization*, 18(1), 73-86. Retrieved from: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09696471111096019>
- Sun, Y., Garrett, T. C., & Kim, K. H. (2016). Do Confucian principles enhance sustainable marketing and customer equity? *Journal of Business Research*, 69(9), 3772–3779. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.069>
- Svensson, G., Høgevold, N., Ferro, C., Varela, J. C. S., Padin, C., & Wagner, B. (2016). A Triple Bottom Line Dominant Logic for Business Sustainability: Framework and Empirical Findings. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 23(2), 153–188. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/1051712X.2016.1169119>
- Trivedi, K., Trivedi, P., & Goswami, V. (2018). Sustainable Marketing Strategies: Creating Business Value by Meeting Consumer Expectation. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 7(2), 186–205. Retrieved from: <http://www.ijmess.com>
- Vaz, J. (2012). Green marketing: as pessoas irão comprar automóveis porque se preocupam com o ambiente ou porque se preocupam com as suas carteiras?. (Dissertação de mestrado, Universidade Lusíada). Retrieved from: <http://hdl.handle.net/11067/269>
- Wahyuni, D. (2012). The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69–80. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/256024036_The_Research_Design_Maze_Understanding_Paradigms_Cases_Methods_and_Methodologies
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502. Retrieved from: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443570110410865>

White, P. (2009). Building a sustainability strategy into the business. *Corporate Governance*, 9(4), 386–394. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/14720700910984936>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future (Brundtland Report)*. Oxford University Press

7 Netgrafia

Associação Portuguesa do Ambiente (APA) (2018). <https://www.apambiente.pt/index.php>. Acesso em Dezembro de 2018

BMW (2019). <https://www.bmw.pt/pt/index.html>. Acesso em Outubro de 2019

Citröen (2019). <https://www.citroen.pt/home-page.html>. Acesso em Outubro de 2019

Ford (2019). <https://www.ford.pt/>. Acesso em Outubro de 2019

Global Report Initiative (2019). <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> Acesso em Fevereiro de 2019

Hyundai (2019). <https://www.hyundai.pt/>. Acesso em Outubro de 2019

Jaguar (2019). <https://www.jaguarportugal.pt/index.html>. Acesso em Outubro de 2019

Kia (2019). <https://kia.pt/>. Acesso em Outubro de 2019

Land Rover (2019). <https://www.landrover.pt/index.html>. Acesso em Outubro de 2019

Lexus (2019). <https://www.lexus.pt/>. Acesso em Outubro de 2019

Mercedes-Benz (2019). <https://www.mercedes-benz.pt/passengercars.html>. Acesso em Outubro de 2019

Mini (2019). https://www.mini.pt/pt_PT/home.html. Acesso em Outubro de 2019

Mitsubishi (2019). <https://www.mitsubishi-motors.pt/>. Acesso em Outubro de 2019

Nissan (2019). <https://www.nissan.pt>. Acesso em Outubro de 2019

Peugeot (2019). <https://www.peugeot.pt/>. Acesso em Outubro de 2019

Porsche (2019). <https://www.porsche.com/portugal/>. Acesso em Outubro de 2019

Renault (2019). <https://www.renault.pt/>. Acesso em Outubro de 2019

Smart (2019). <https://www.smart.com/pt/pt>. Acesso em Outubro de 2019

Tesla (2019). https://www.tesla.com/pt_PT. Acesso em Outubro de 2019

Toyota (2019). <https://www.toyota.pt/>. Acesso em Outubro de 2019

Volkswagen (2019). <https://www.volkswagen.pt/pt.html>. Acesso em Outubro de 2019

Volvo (2019). <https://www.volvocars.com/PT>. Acesso em Outubro de 2019

8 Anexos

8.1 ANEXO 1 - Consentimento de Informação para as entrevistas

CONSENTIMENTO DE INFORMAÇÃO

Informação Geral:

Este documento serve para garantir que participa no trabalho de investigação após ter sido devidamente informado/a e esclarecido/a acerca das condições de participação.

Pretende-se com este estudo, através da realização de entrevistas, **recolher informação exploratória sobre o impacto da adoção de práticas de Marketing Sustentável no desenvolvimento estratégico dos concessionários automóveis no distrito do Porto. O objetivo deste estudo é compreender se os concessionários automóveis incorporam uma estratégia sustentável coerente com as ofertas sustentáveis (veículos elétricos, híbridos e plug-in) que disponibilizam.** Destaca-se também que o estudo tem em consideração as três dimensões que compõem o Marketing Sustentável – ambiental, económica e social.

A sua participação é fundamental para que seja possível a obtenção de dados qualitativos relevantes que permitam a exequibilidade do presente estudo. Além disso, a perspetiva do responsável pelo departamento de marketing da empresa possibilita uma maior qualidade e riqueza dos dados sobre a temática em análise.

Informação Técnica:

O trabalho de investigação realiza-se no âmbito da dissertação de mestrado e está a ser desenvolvido pelo aluno José Gomes sob a orientação da Professora Sónia Nogueira da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

A entrevista será conduzida pelo aluno José Gomes (jpedrolg08@gmail.com) e terá a duração estimada de 30/40 minutos.

Para facilitar a recolha e a análise da informação, pedimos a sua autorização para proceder à gravação da entrevista. O José Gomes poderá contactá-lo/a novamente para confirmar e/ou obter novas informações.

A informação recolhida será única e exclusivamente utilizada para o propósito da dissertação de mestrado.

A sua participação é completamente voluntaria e a decisão de não participar, total ou parcialmente, não lhe trará qualquer prejuízo. Poderá desistir a qualquer momento e, se preferir, a informação já recolhida poderá ser imediatamente destruída.

TERMO DE CONSENTIMENTO DE INFORMAÇÃO:

Declaro que:

- i. Recebi uma cópia deste documento;
- ii. Li e compreendi a informação que consta neste documento e que fui devidamente informado/a e esclarecido/a acerca dos objetivos e das condições de participação neste estudo;
- iii. Tive a oportunidade de realizar perguntas e de ser esclarecido/a acerca de outros aspetos;
- iv. E que, como tal, aceito participar voluntariamente neste estudo;

Data: __/__/____

O/A participante: _____

Pela equipa de investigação: _____

Agradecemos a sua Participação

8.2 ANEXO 2 - Guião de Entrevista

Quebra-gelo

- 2.1. Há quanto tempo trabalha na empresa
- 2.2. Qual a função do entrevistado/a na empresa
- 2.3. Descrição sua função na empresa
- 2.4. Marcas que o concessionário representa
- 2.5. Número de colaboradores no concessionário

Estratégia de Marketing Sustentável

3.1. O que entende por Marketing Sustentável? E qual a sua opinião sobre o mesmo?

3.2. O concessionário tem preocupações ambientais?

3.2.1. Se sim, que tipo de preocupações ambientais fazem parte dos valores do concessionário? (Exemplo: reciclagem, evitar desperdícios, utilização de fontes e/ou materiais renováveis, participação em eventos de sustentabilidade, certificação ambiental).

3.2.2. Se não, faz parte dos planos da empresa incorporar preocupações ambientais nos valores da empresa?

3.2.2.1. Se sim, para quando?

3.3. Quais os principais objetivos sustentáveis do concessionário a curto prazo?

3.3.1. E a longo prazo?

3.4. Na sua opinião, quais os principais riscos e oportunidades que a sustentabilidade pode oferecer ao concessionário?

3.5. O concessionário está atento às exigências socioambientais impostas pelo consumidor?

3.5.1. De que forma procuram acompanhar essas exigências?

3.6. Em relação ao nível interno e externo da responsabilidade social da empresa, o concessionário procura informar os seus colaboradores da importância de um negócio ser sustentável?

3.6.1. Se sim, de que forma?

3.7. O concessionário incentivam os seus colaboradores a agirem de forma sustentável?

3.7.1. Se sim, de que forma?

3.8. No processo de recrutamento de novos colaboradores, o concessionário valoriza candidatos que apresentem ações sociais e ambientais.

3.8. Se sim, qual a importância de valorizarem essas ações?

3.9. O concessionário procura estabelecer parcerias com fornecedores que tenham um comportamento sustentável?

3.9.1. A sustentabilidade é um fator importante na escolha de parceiros?

3.10. O concessionário está comprometido em ajudar a desenvolver a comunidade onde está inserida?

3.10.1. Se sim, de que forma?

3.11. O concessionário respeita os Direitos Humanos e Laborais?

3.12. O concessionário tem certificado ambiental e de políticas ambientais?

3.13. O concessionário elabora e publica o relatório de sustentabilidade?

3.14. O concessionário disponibiliza no site oficial algum espaço dedicado à sustentabilidade?

3.15. Considera importante comunicar as práticas e ações de sustentabilidade do concessionário?

3.15.1. Se sim, de que forma é que é feita essa comunicação?

3.15.1. Qual o motivo para assumir essa postura (ativa, discreta ou inexistente)?

3.16. Quais os benefícios que a adoção de uma estratégia de marketing sustentável pode trazer para o concessionário? (ex: vantagem competitiva, redução de custos, melhoria da imagem da empresa, entre outros)

Marketing-Mix

Produto:

4.1. Quais destes tipos de Veículos – Elétricos, Híbridos e Plug-in – o concessionário tem disponíveis?

4.1.1. Número de vendas em 2018 destes veículos

4.2. Quais as vantagens socioambientais da aquisição desse tipo de veículos?

4.3. Esses veículos já estão ou podem ser equipados com materiais mais ecológicos? (por exemplo, assentos vegan ou com materiais reciclados)

4.4. A marca criou algum tipo de submarca destinada a esses veículos? Qual?

Promoção:

4.4. Tem presentes preocupações ambientais no processo de comunicação desse tipo de automóveis?

4.5. Quais os meios de comunicação utilizados pelo concessionário na promoção desses veículos?

4.6. Com que frequência comunicam esse tipo de automóveis? (Diariamente, semanalmente, mensalmente, apenas quando o produto é lançado)

4.7. Qual o peso desse tipo de comunicação face ao investimento de marketing global do concessionário.

Preço:

4.8. São considerados aspetos ambientais nos critérios de definição de preço destes veículos?

Distribuição:

4.9. Existem canais de distribuição específicos para este tipo de veículos?

4.10. Se sim, quais?

V – Encerramento

Gostaria de acrescentar mais alguma coisa ou partilhar alguma ideia que possa ser útil para o estudo?

Agradecimento pela disponibilidade.