



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Green Marketing como Vantagem Competitiva

Catarina de Castro Freitas

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira,
Professor Associado com Agregação,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Green Marketing como Vantagem Competitiva

Catarina de Castro Freitas

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira,
Professor Associado com Agregação,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação marca o fim de uma jornada muito desafiante, mas profundamente gratificante. Como em qualquer desafio a que me comprometo, este percurso foi repleto de aprendizagens, obstáculos e superações, e não teria sido possível sem o apoio e incentivo de várias pessoas.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Leandro Ferreira Pereira, por ser um verdadeiro guia durante este processo. A sua orientação foi crucial para que este trabalho se tornasse uma realidade e com a sua disponibilidade, sabedoria e apoio, ajudou-me a manter o foco e acreditar que tudo é possível, com esforço e dedicação.

Agradeço também, aos profissionais de Marketing que participaram nas entrevistas, o meu sincero agradecimento pela generosidade e pelo tempo dedicado a partilhar valiosas experiências. Sem a vossa contribuição, este trabalho não teria tido a profundidade e o alcance necessário.

À minha família e amigos, o meu mais profundo reconhecimento pelo apoio emocional, compreensão e incentivo durante todo o percurso académico. Pai, Mãe e Mana, as vossas palavras de conforto foram essenciais nos momentos de maior dificuldade, e quando tudo parecia escuro, foram a luz que eu precisava.

Por fim, dedico este trabalho à minha Mãe, por todos os esforços que fez para que isto se tornasse possível e por ser a minha maior inspiração.

A todos, o meu sincero obrigada.

Sumário Executivo

A crescente preocupação ambiental tanto para as empresas como para os consumidores tem alcançado grande relevância na criação das estratégias sobre a sustentabilidade. Num cenário empresarial cada vez mais influenciado pelas pressões ambientais e pela exigência dos consumidores por práticas mais sustentáveis e produtos mais *green*, o Green Marketing surge como uma estratégia de Marketing diferenciadora. Devido às contradições e incertezas dos autores sobre a temática em questão, surge a pertinência desta dissertação. Esta pesquisa tem como objetivo perceber se o Green Marketing proporciona uma vantagem competitiva sustentável para as empresas. A investigação foi desenvolvida através de uma análise qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas a vinte profissionais de Marketing de diferentes setores. O Modelo VRIO foi aplicado para avaliar a eficácia desta estratégia percebendo se o Green Marketing nas diferentes empresas é considerado um recurso – Valioso, Raro, Inimitável e de que forma a Organização está disposta a explorar este recurso. Assim, embora o Green Marketing enfrente algumas barreiras significativas, as empresas que conseguem implementá-lo de forma eficaz, podem alcançar uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo. A pesquisa oferece recomendações práticas para gestores que pretendam adotar o Green Marketing como uma estratégia nas suas empresas e a importância da mesma para se diferenciarem no mercado.

Palavras-Chave: Green Marketing; Vantagem competitiva sustentável; Sustentabilidade; Modelo VRIO; Valor; Raridade; Inimitabilidade; Organização.

Sistema de Classificação JEL: M31; M10

.

Abstract

The growing environmental concern of both companies and customers have been essential in the development of sustainability strategies. In a business environment increasingly influenced by environmental pressures and consumer demands for more sustainable practices and greener products, Green Marketing has emerged as a differentiating marketing strategy. Due to the contradictions and uncertainties of the authors on the subject in question, this dissertation is pertinent. This research aims to understand whether Green Marketing provides a sustainable competitive advantage for companies. Semi-structured interviews served as the basis for the qualitative analysis used to conduct the research with twenty marketing professionals from different sectors. The efficacy of this strategy was evaluated using the VRIO Model by understanding whether Green Marketing in different companies is considered a Valuable, Rare, Inimitable resource and how the Organization is willing to exploit this resource. Therefore, despite a few major obstacles, businesses that successfully use green marketing strategies can gain a long-term competitive edge. The research offers practical recommendations for managers wishing to adopt Green Marketing as a strategy in their companies and the importance of it in differentiating themselves in the market.

Keywords: Green Marketing; Sustainable Competitive Advantage; Sustainability; VRIO Model; Value; Rarity; Inimitability; Organization.

JEL Classification System: M31; M10

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1 Definição do Green Marketing.....	3
2.1.1 Importância do Green Marketing	4
2.1.2 Limitações do Green Marketing.....	4
2.2 Relação entre Estratégia, Competitividade e Vantagem Competitiva	6
2.2.1 Vantagem Competitiva Sustentável	7
2.2.2 Modelo VRIO.....	8
2.3 Estratégia do Green Marketing das Organizações	9
2.4 Green Marketing como Vantagem Competitiva	11
3. Metodologia de Pesquisa.....	17
4. Análise de Dados.....	21
4.1 Caracterização da amostra.....	21
4.1.1 Cargo Atual	21
4.1.2 Setor de Atividade	22
4.1.3 Anos de Experiência.....	23
4.2 Modelo VRIO.....	24
4.2.1 Valor.....	26
4.2.2 Raridade	29
4.2.3 Inimitabilidade	31
4.2.4 Organização.....	35
5. Discussão e Resultados.....	39
6. Conclusão	47
7. Limitações	49
8. Referência Bibliográficas.....	51
9. Anexos	57
Anexo A – Guião da Entrevista.....	57

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 – Estratégia Green Marketing.....	10
Tabela 2.2 – Principais tópicos e problemas de pesquisa.....	13
Tabela 3.1 – Principais linhas, questões e objetivos de pesquisa.....	17
Tabela 3.2 – Modelo VRIO.....	19
Tabela 4.1 – Setor de Atividade.....	22
Tabela 4.2 – Experiência Profissional.....	23
Tabela 4.3 – Respostas dos Entrevistados.....	25
Tabela 5.1 – Modelo VRIO Resultados Obtidos.....	43
Tabela 5.2 – Principais Contribuições.....	44

Índice de Figuras

Figura 4.1 – Cargos Atuais.....	22
Figura 4.2 – Modelo VRIO.....	25
Figura 4.3 – Valor: Resposta dos Entrevistados.....	26
Figura 4.4 – Word Frequency List: Valor.....	27
Figura 4.5 – Mind Map: Valor.....	28
Figura 4.6 – Raridade: Resposta dos Entrevistados.....	29
Figura 4.7 - Word Frequency List: Raridade.....	30
Figura 4.8 - Mind Map: Raridade.....	31
Figura 4.9 - Inimitabilidade: Resposta dos Entrevistados.....	32
Figura 4.10 - Word Frequency List: Inimitabilidade.....	33
Figura 4.11 - Mind Map: Inimitabilidade.....	34
Figura 4.12 – Organização: Resposta dos Entrevistados.....	35
Figura 4.13 - Word Frequency List: Organização.....	36
Figura 4.14 - Mind Map: Organização.....	37

Índice de Siglas e Abreviaturas

RBV - Resource-Based View

1. Introdução

O posicionamento das empresas em relação à responsabilidade ambiental e à crescente preocupação com as questões ambientais ganhou grande relevância na criação de estratégias que têm como objetivo satisfazer consumidores cada vez mais conscientes em termos ambientais (Widyastuti *et al.*, 2019).

Atualmente, num mundo que enfrentou uma pandemia nos últimos quatro anos, a maioria das empresas reconhece a necessidade imperativa de adotar práticas sustentáveis (Gelderman *et al.*, 2021). Assim, as organizações têm vindo a priorizar cada vez mais as questões ambientais e sociais como parte essencial das suas estratégias de Marketing. Neste contexto, o Green Marketing surge como uma estratégia crucial para as empresas, não apenas como resposta à crescente procura por produtos e serviços mais sustentáveis, assim como uma forma de obter vantagem competitiva.

Segundo Polonsky (1994), esta estratégia de Marketing visa satisfazer as necessidades ilimitadas dos consumidores, minimizando o impacto ambiental. Consequentemente, o número de empresas que incorporaram políticas sustentáveis tem vindo a aumentar (Kotler & Armstrong, 2016). Para que isso seja possível, as empresas devem repensar e adotar uma abordagem menos prejudicial ao ambiente em todas as etapas da criação de novos produtos e serviços, desde a produção, fabrico, embalagem, comunicação até à entrega ao cliente (Esmaelnezhad *et al.*, 2023).

Deste modo, esta dissertação tem como objetivo estudar a relevância do Green Marketing e como esta estratégia pode gerar uma vantagem competitiva para as empresas. Uma organização possui uma vantagem competitiva quando gera lucros sustentados em relação à concorrência, oferecendo um serviço que não pode ser facilmente replicado pelos seus concorrentes, com base em competências únicas (Tzanidis *et al.*, 2024). Estas competências podem incluir recursos-chave exclusivos. A Teoria da Visão Baseada nos Recursos (RBV) sublinha que os recursos de uma empresa desempenham um papel crucial na criação de uma vantagem competitiva (Barney, 1991), sendo estes recursos avaliados utilizando o modelo VRIO, que considera quatro condições essenciais.

Como em todas as temáticas, existem algumas contradições. Embora seja evidente o crescente interesse pela sustentabilidade, a cultura da população ainda influencia significativamente as escolhas e hábitos dos consumidores. Existe, de facto, uma falta de consciencialização em relação à compra de produtos sustentáveis (Singh & Pandey, 2012).

Diante da incerteza presente na literatura quanto à vantagem do Green Marketing para as organizações, esta dissertação procura esclarecer se a adoção do Green Marketing proporciona, de facto, uma vantagem competitiva e de que forma esse impacto é relevante.

Quanto à estrutura deste trabalho, o primeiro capítulo é dedicado a uma revisão extensa e detalhada da literatura sobre o tema central, com o intuito de proporcionar uma base sólida para o desenvolvimento desta dissertação. Esta revisão não explora apenas os principais conceitos relacionados com o Green Marketing, mas procura também identificar de forma crítica as lacunas existentes na literatura atual, realçando áreas que ainda carecem de investigação científica. Após a revisão de literatura, o segundo capítulo centra-se na metodologia a aplicar. Será adotada uma abordagem qualitativa através de entrevistas semiestruturadas em profundidade. Estas entrevistas serão realizadas a vinte profissionais de Marketing de diferentes setores, com o objetivo de perceber se efetivamente implementam o Green Marketing como estratégia nas suas empresas e se resultará numa vantagem competitiva face à concorrência. As respostas obtidas serão organizadas e analisadas à luz do modelo VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade, Organização), um *framework* estratégico que será aplicado para avaliar se o Green Marketing pode ser considerado um recurso valioso, raro, difícil de imitar pelos concorrentes e se está bem organizado dentro das empresas, fatores que determinam se a estratégia resulta efetivamente numa vantagem competitiva sustentável. De seguida, o capítulo da discussão dos resultados seguirá a análise de dados e terá como objetivo principal a interligação dos resultados obtidos nas entrevistas com a literatura previamente revista. Os dados apresentados no capítulo anterior, serão confrontados com as teorias e pesquisas previamente referidas, de modo a concluir ou desafiar as conclusões existentes acerca da temática. O penúltimo capítulo apresentará as conclusões finais do estudo, onde serão sintetizadas as principais descobertas. Por fim, o último capítulo abordará as limitações do estudo, reconhecendo os fatores que podem ter influenciado os resultados e sugerindo áreas para investigação futura.

2. Revisão de Literatura

2.1 Definição do Green Marketing

O impacto negativo das atividades humanas ao longo dos anos trouxe um novo conceito de Marketing. Desde a década de 1980, o Green Marketing tem-se transformado significativamente como uma estratégia empresarial (Khamisi, 1980, citado em Lievano Pulido & Ramon-Jeronimo, 2023). Atualmente, é cada vez mais evidente a preocupação das organizações em incorporar na sua estratégia produtos mais sustentáveis. Esses produtos são frequentemente associados ao conceito de Green Marketing devido às suas características únicas e aos processos de desenvolvimento que minimizam danos causados ao meio ambiente. Com o aumento da consciencialização ambiental, os consumidores tornaram-se mais sensíveis a questões ambientais (Dangelico & Vocalelli, 2017). Portanto, é essencial definir o conceito de Green Marketing sob a perspectiva de vários autores antes de realizar uma revisão de literatura.

Na perspectiva de Colomarde (2000), o Green Marketing é uma estratégia de Marketing que visa atender às necessidades dos consumidores e da sociedade protegendo o meio ambiente. Desta forma, as empresas devem desenvolver, promover e distribuir os produtos ou serviços tendo o mínimo de impacto ambiental possível. É de notar que o número de empresas a adotar políticas sustentáveis tem vindo a aumentar exponencialmente (Kotler & Armstrong, 2016) uma vez que consideram que é mais vantajoso adotar medidas para garantir o futuro ambiental de todos os intervenientes – sejam consumidores, organizações ou a sociedade - em vez de obter ganhos a curto prazo. Segundo Baker (1999), a maioria dos consumidores entende o Green Marketing como uma estratégia que enfatiza as características sustentáveis dos produtos, destacando a sua contribuição para a preservação ambiental. Por outro lado, Esmaelnezhad *et al.* (2023) descrevem o Green Marketing como atividades de Marketing que satisfazem as necessidades dos consumidores sem prejudicar o planeta. Esses autores afirmam que atividades como o processo de fabrico, o tipo de embalagem, Marketing e inovação de novos produtos ou serviços fazem parte desse conceito. Dessa forma, definem o Green Marketing como um conjunto de atividades voltadas para a redução dos impactos ambientais dos produtos, desde a sua origem até à venda ao cliente.

2.1.1 Importância do Green Marketing

A crescente relevância do Green Marketing está intrinsecamente ligada à definição básica de Economia (Polonsky, 1994), que explora a forma como a sociedade utiliza recursos limitados para satisfazer necessidades infindáveis (McTaggart, Findlay, & Parkin, 1992, citado em Polonsky, 1994). Com o aumento da consciencialização ambiental e a pressão sobre os recursos naturais, esta tarefa tornou-se mais complexa, pois as empresas enfrentam cada vez mais a falta desses mesmo recursos, enquanto os consumidores continuam a desejar atender às suas necessidades infinitas. Conforme mencionado, o Green Marketing analisa como as atividades de Marketing utilizam esses recursos ilimitados para minimizar os danos ambientais (Polonsky, 1994).

Prakash (2002) destaca que a importância do Green Marketing se deve ao facto de este atribuir aos produtores a responsabilidade de escolher produtos menos nocivos para o ambiente e de realizar uma análise rigorosa do ciclo de vida dos produtos. Assim, segundo o autor, essa estratégia de Marketing eleva a reputação da empresa e melhora o desempenho empresarial através dos benefícios ambientais gerados. No mesmo seguimento, Caldarelli *et al.* (2022) acreditam que existem processos, que quando aplicados, melhoram o desempenho das empresas. Um desses processos, é tornar a produção dos produtos mais sustentável, reduzindo ou até mesmo eliminando substâncias prejudiciais ao meio ambiente. Isso permite que os consumidores escolham produtos mais sustentáveis, mas também beneficia as organizações, uma vez que, ao economizar recursos os custos de fabrico são inferiores. Aos olhos de Singh e Pandey (2012), as empresas utilizam o Green Marketing para diminuir os custos de produção e consequentemente aumentar os seus lucros. É fundamental incentivar o consumo e a compra de produtos verdes, para minimizar os impactos diretos e indiretos da decisão individual na degradação ambiental. Para promover a compra desses produtos, é recomendado o uso do Marketing digital em vez da publicidade impressa, incentivando os consumidores a preferirem produtos verdes em vez de produtos convencionais (Singh & Pandey, 2012; Tan, 2021).

2.1.2 Limitações do Green Marketing

Para o sucesso da estratégia do Green Marketing, os consumidores e as organizações são dois intervenientes muito importantes, porém, existem algumas limitações desta estratégia (Singh & Pandey, 2012). Para estes autores, uma das limitações é a falta de sensibilização por parte dos consumidores em adquirir produtos verdes. Apesar do crescente interesse pelas questões

ambientais, essa mudança de comportamento ainda é relativamente recente e não atinge a maioria dos consumidores. Muitos continuam a valorizar mais o preço e a conveniência, colocando a sustentabilidade em segundo plano, o que, acontece porque os produtos mais sustentáveis, embora sejam percebidos como benéficos para o ambiente, nem sempre são mais baratos que os produtos convencionais, o que desmotiva os consumidores a escolhê-los (Wilken *et al.*, 2024).

Outro obstáculo importante para o Green Marketing é o conhecimento limitado dos consumidores sobre produtos biológicos e sustentáveis (Singh & Pandey, 2012). Segundo Grolleau *et al.*, (2019), os consumidores ainda não dispõem de informações claras ou suficientes sobre as vantagens dos produtos sustentáveis. Essa falta de conhecimento, dificulta a compreensão do impacto ambiental das suas escolhas, o que acaba por limitar a aceitação de produtos verdes no mercado. Além disso, a prática do *greenwashing*, em que algumas organizações afirmam de forma enganosa que os seus bens e serviços são sustentáveis sem fundamento, gera desconfiança aos consumidores do que é verdadeiramente benéfico para o meio ambiente (Jones, 2019). Desta forma, a falta de conhecimento aliada à incerteza da origem e constituição dos produtos, dificulta a aceitação do Green Marketing. Segundo (Chang & Chen, 2014) as empresas têm a obrigação de informar os consumidores que tipo de produto estão a comprar, o que implica uma divulgação mais profunda e com maior clareza, considerando importante, a implementação de normas uniformes de divulgação para atrair consumidores verdes conscientes minimizando assim, deste modo, o *greenwashing*.

As limitações do Green Marketing não se restringem apenas aos consumidores, visto que para as empresas também é desafiante adotar estas práticas internamente. Aos olhos de Zou *et al.* (2024), a adoção de modelos de negócio mais sustentáveis tem elevados custos iniciais para as organizações e, implica mudanças profundas nas operações internas, incluindo investimentos em tecnologia mais sustentável e certificações oficiais. A adoção de inovações tecnológicas sustentáveis para as empresas, pode ter um custo inicial bastante elevado, porém, a longo prazo, irá esclarecer as preocupações ambientais dos consumidores, e consequentemente reduzir custos para conquistar uma vantagem no mercado (Gong *et al.*, 2020). Assim sendo, estes autores afirmam que é preferível “limpar primeiro e crescer depois” (Gong *et al.*, 2020, p.16).

Por fim, os desafios relacionados com a regulamentação e padronização dos produtos ou serviços sustentáveis representam uma limitação significativa para a percepção positiva do Green Marketing (Partzsch *et al.*, 2019). Segundo os autores, ainda há uma falta de padrões claros e universais que geram incertezas para os consumidores do que torna verdadeiramente um produto verde. A ausência de regulamentações rigorosas permite a disseminação das

práticas de *greenwashing*, uma vez que ao invés de priorizarem a organização interna e a preocupação ambiental, as empresas adotam padrões certificáveis apenas para poderem afirmar que são certificadas (Heras-Saizarbitoria *et al.*, 2020). Para que os consumidores não tenham dúvidas dos benefícios dos produtos que adquirem, é necessário um ambiente mais rigoroso, que proporcione clareza e segurança tanto para as organizações como para os consumidores.

2.2 Relação entre Estratégia, Competitividade e Vantagem Competitiva

Ao analisar a vantagem competitiva, é essencial compreender o conceito de estratégia e competitividade. Handayani *et al.* (2022) destacam que a competitividade pode ser uma vantagem fundamental para que as empresas atinjam os seus objetivos organizacionais, independentemente da sua dimensão.

Diversas definições de estratégia foram desenvolvidas ao longo dos anos por diferentes autores, mas todas elas tendem a convergir para a mesma teoria. A estratégia está relacionada com a tomada de decisões importantes que afetam a longo prazo o caminho da empresa. Assim, as decisões estratégicas definem a base de uma vantagem competitiva sustentável (Sun *et al.*, 2022). Consequentemente, cada empresa deve adotar uma estratégia distinta dos seus concorrentes para ser bem-sucedida, com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva (Hendrayanti & Nurauliya, 2021).

O estudo da vantagem competitiva pode ser abordado através de duas perspectivas: baseado no mercado e baseado nos recursos (Chowdhury & Zabeen, 2020) e é de facto importante conhecer estes dois pontos de vista pelos diversos autores.

Porter (1985) posiciona-se na primeira perspectiva definindo vantagem competitiva como a competência de uma empresa em gerar ganhos superiores à média. Defende ainda que a vantagem competitiva advém do valor que é obtido quando os benefícios para os seus consumidores alcançam ou ultrapassaram os custos da oferta, superando assim a concorrência. Desta forma, o autor afirma que as empresas são idênticas em termos de recursos e que qualquer tentativa de desenvolver a sua heterogeneidade não será uma mais-valia a longo prazo (Bar-Eli *et al.*, 2008). Porter (1985) reforça que qualquer empresa pode alcançar uma vantagem competitiva sobre a concorrência através de duas estratégias genéricas: Liderança pelo Custo ou Diferenciação. A primeira estratégia ocorre quando uma empresa produz ou distribui produtos ou serviços a menor custo em comparação com a concorrência, mantendo uma qualidade que é aceite pelo mercado. A estratégia de diferenciação resulta de uma oferta de produtos ou serviços significativamente distintos em relação à concorrência, a um custo

aceitável (Cao *et al.*, 2022). Desta forma, a estratégia de diferenciação concentra-se principalmente na construção da identidade da marca, implementação de promoções eficazes, posicionamento do produto, garantia da satisfação do cliente e capacidade de atender às suas preferências e necessidades.

Segundo Ghemawat (2002), a vantagem competitiva resulta da compilação de diversas atividades distintas realizadas pela empresa na concepção, produção, comercialização, entrega e apoio aos produtos, demonstrando que a vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando apenas para a empresa como um todo.

A segunda perspectiva, baseada nos recursos, analisa as competências únicas da empresa que permitem alcançar uma vantagem sobre a concorrência (Barney, 1991). Segundo este autor, uma vantagem competitiva é alcançada quando uma empresa adota uma estratégia de criação de valor que não está a ser implementada por nenhum concorrente ou potencial concorrente. Ou seja, as empresas com uma vantagem competitiva têm mais probabilidades de alcançar um desempenho superior.

Competir no mercado com uma estratégia concreta - uma vantagem competitiva - tende a ser mais favorável para a empresa do que competir sem planeamento estratégico (Thompson Arthur *et al.*, 2013). Para os autores, a vantagem competitiva está relacionada à eficácia com que a empresa atende às necessidades dos clientes, oferecendo produtos ou serviços que estes valorizam e sobretudo a um menor custo. Ao entender efetivamente o que os consumidores precisam, as empresas podem praticar preços inferiores, paralelamente aumentar as vendas e, assim, obter uma vantagem competitiva.

2.2.1 Vantagem Competitiva Sustentável

Compreendido o conceito de vantagem competitiva, é importante perceber agora a diferença entre esta e uma vantagem competitiva sustentável e poderá estar intrinsecamente ligada ao conceito anterior.

Uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando implementa uma estratégia de criação de valor que não está a ser simultaneamente adotada por nenhum concorrente atual ou potencial, e quando essas empresas são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia (Barney, 1991). Dessa forma, uma empresa que utiliza uma vantagem competitiva sustentável distingue-se notavelmente dos seus concorrentes. Barney (1991), ressalta que ter uma vantagem competitiva sustentável não significa que esta dure para sempre,

pois as constantes mudanças do mercado podem tornar um recurso valioso hoje e irrelevante amanhã.

Numa outra perspectiva, uma vantagem competitiva sustentável não pode ser elaborada pela utilização exclusiva de um único recurso ou de um pequeno número de recursos limitados (Cao *et al.*, 2022). A RBV evidencia que os recursos das empresas são, de facto, um fator basilar na formação de uma vantagem competitiva sustentável e do desempenho da mesma (Barney, 1991). Estes recursos são o que leva uma empresa a procurar uma vantagem competitiva ou uma vantagem competitiva sustentável, sendo esta uma vantagem competitiva que a concorrência não consegue imitar (Bar-Eli *et al.*, 2008). Segundo Barney (1991), nem todos os recursos de uma empresa são recursos estratégicos relevantes, referindo que a chave para o sucesso está em criar condições específicas para identificar e usar os recursos mais importantes, através do Modelo VRIO. Para finalizar, estes recursos devem ser heterogêneos e imóveis para proporcionar à empresa uma vantagem competitiva baseada nos recursos, face à concorrência (Barney *et al.*, 2011).

2.2.2 Modelo VRIO

De acordo com a RBV, os recursos internos da empresa têm características únicas e são avaliados através do Modelo VRIO satisfazendo as quatro condições para gerar uma vantagem competitiva sustentável: **(1) Valor (2) Raridade (3) Inimitabilidade; e (4) Organização** (Bar-Eli *et al.*, 2008). Considera-se como recurso todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, características e conhecimentos monitorizados pela organização, dividindo-se em três categorias: **(1) recursos de capital físico (2) recursos de capital humano; e (3) recursos de capital organizacional** (Barney, 1991; Barney *et al.*, 2011).

Segundo Barney (1991), para que um recurso de uma empresa seja uma fonte de vantagem competitiva este recurso deve ser valioso. Um recurso é valioso quando permite que uma empresa implemente uma estratégia de criação de valor que melhore a eficiência e eficácia da mesma (Bar-Eli *et al.*, 2008). Todavia, se as empresas concorrentes possuírem os mesmos recursos valiosos, estes deixam de ser fonte de uma vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentada, uma vez que, quando a empresa implementa uma estratégia de criação de valor a concorrência não deve ter exatamente os mesmos “trunfos” (Barney, 1991).

A segunda condição implementada no Modelo VRIO é a raridade dos recursos. Um recurso é raro quanto tem elevada procura entre as empresas presentes no mercado e entre potenciais concorrentes (Barney, 2011). A combinação do capital físico, capital humano e recursos de

capital organizacional é uma grande mais-valia para a empresa se destacar com recursos valiosos. Se esta combinação de recursos não for rara, então as empresas concorrentes conseguirão facilmente ter os mesmos recursos e, assim, estas estratégias deixarão de ser uma vantagem competitiva (Barney, 1991). Na perspectiva deste autor, é desafiante perceber se um recurso valioso deve ser único para gerar uma vantagem competitiva.

O recurso deve não só ser valioso, mas também difícil de imitar. Assim, estes devem ser estrategicamente inovadores em relação à concorrência, para que a empresa tenha um desempenho superior (Barney, 1991). Porém, um recurso que hoje é inimitável amanhã poderá já não ser, uma vez que, as empresas concorrentes podem desenvolver produtos ou serviços similares com características superiores e preços mais atrativos (Barney, 2011). Ainda assim, é possível manter a longevidade dos recursos inimitáveis.

Por último, o fator “organização” refere-se à capacidade que a empresa tem para aplicar os seus recursos raros, valiosos e inimitáveis para alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

2.3 Estratégia do Green Marketing das Organizações

A crescente preocupação dos consumidores com o ambiente obrigou as organizações a alterarem as suas estratégias. A sociedade em geral está cada vez mais preocupada com as questões ambientais devido à constante evolução da poluição do planeta que é produzida, essencialmente, pelo fabrico industrial (Chen, 2008 citado em Mourad & Ahmed, 2012). Desta forma, muitas empresas confrontaram-se com a crescente consciencialização ambiental e adaptaram uma estratégia mais “verde” para obterem vantagens competitivas face aos seus concorrentes (Mourad & Ahmed, 2012; Nguyen *et al.*, 2022). Perante o desafio que as empresas enfrentam, é possível que através do desenvolvimento de programas do Green Marketing as organizações apresentem estratégias mais “amigas” do ambiente (Eisakand, 2015). Estes programas são definidos com base em produtos que visam proteger o meio ambiente, reduzindo a poluição através de recursos energéticos (Eisakand, 2015).

A estratégia do Green Marketing, para as organizações, pode trazer vários benefícios, tais como a redução dos custos de fabrico, a diferenciação pela marca sustentável e a garantia da salvaguarda ambiental (Tjahjadi *et al.*, 2020). Desta forma, ao adotarem práticas sustentáveis, melhoram o seu desempenho empresarial, alinhando-se com o surgimento crescente de consumidores e concorrentes verdes, ou seja, mais responsáveis.

Segundo Esmaelnezhad *et al.* (2023), os consumidores que estão mais preocupados com questões ambientais estão dispostos a pagar mais por produtos “amigos” do ambiente. Para que

isto aconteça, as empresas baseiam-se em medidas inovadoras para integrar questões ambientais e estratégias de Marketing em resultado das quais são identificadas as oportunidades de negócio (Esmaelnezhad *et al.*, 2023).

A estratégia do Green Marketing é implementada através do produto, do preço, da distribuição e da promoção (Widyastuti *et al.*, 2019), como podemos verificar no quadro abaixo.

Tabela 2.1 - Estratégia Green Marketing

ESTRATÉGIA GREEN MARKETING	
PRODUTO	Embalagem simples; Embalagem reciclada; Preferência por produtos de recarga.
PREÇO	Clientes dispostos a pagar mais por produtos verdes.
DISTRIBUIÇÃO	Produtos de fácil acesso.
PROMOÇÃO	Campanhas de sensibilização ambiental; Rótulos "amigos" do ambiente.

Fonte: Elaboração Própria adaptado Widyastuti *et al.* (2019)

Segundo Singh e Pandey (2012), é necessário identificar produtos com características ecológicas para a elaboração da estratégia do Green Marketing. Os produtos ecológicos podem ser produtos fabricados através de materiais reciclados, produtos com embalagens “amigas” do ambiente e até mesmo produtos biológicos. Na perspetiva destes autores, é fundamental garantir que os produtos satisfazem as expectativas de saúde ambiental que os consumidores procuram. Seleccionados os produtos, os autores avançam para a questão de que tipo de preço as organizações devem centrar-se. Os benefícios ambientais podem não ser suficientes para um preço mais elevado, porém, ao olhar para as vantagens que estes produtos trazem à saúde ambiental, a longo prazo, podem ser menos dispendiosos comparados com produtos convencionais (Singh & Pandey, 2012). Os autores realçam também a importância de eliminar embalagens desnecessárias e praticar uma distribuição mais ecológica referido anteriormente por (Widyastuti *et al.*, 2019). Na mesma linha de pensamento, “os processos de seleção,

produção e distribuição de fornecedores devem atender aos requisitos e regulamentações ambientalmente amigáveis” (Tjahjadi *et al.*, 2020, p. 13). A integração entre a orientação estratégica e interna do Green Marketing é fundamental para a obtenção de uma vantagem competitiva (Papadas *et al.*, 2019). Vários estudos indicam que o valor de uma marca sustentável e a inovação no Marketing exercem um impacto positivo no desempenho no mercado, reforçando a importância da sustentabilidade na obtenção de uma vantagem competitiva (Hussain *et al.*, 2020). Desta forma, as práticas sustentáveis implementadas internamente numa organização podem aumentar a sua capacidade em superar os concorrentes no mercado (Mai *et al.*, 2024).

2.4 Green Marketing como Vantagem Competitiva

O Green Marketing tornou-se uma estratégia essencial para as organizações que pretendem obter uma vantagem competitiva ao atrair consumidores conscientes e responsáveis. Vários autores demonstram que a adoção de medidas associadas ao Green Marketing permite às empresas alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Widyastuti *et al.*, 2019). Ao realçarem práticas sustentáveis ao oferecerem produtos ecológicos, as empresas captam a atenção de consumidores ambientalmente conscientes, convertendo-os em clientes fiéis e satisfeitos, melhorando, assim, a sua posição no mercado (Park & Kang, 2022).

Segundo Eisakand (2015), o Green Marketing está fortemente ligado à saúde ambiental, uma vez que, os consumidores procuram cada vez mais mercados em que a sua saúde não é posta em causa por agentes nocivos ao meio ambiente. Desta forma, as empresas que adotam estratégias do Green Marketing eficazes e que tenham em conta a saúde ambiental, podem diferenciar-se dos seus concorrentes e, conseqüentemente, atrair mais consumidores que valorizem a mesma questão. O crescimento significativo das indústrias à escala global tem gerado impactos ambientais severos, pois consomem vastos recursos naturais, os quais são limitados (Bintara *et al.*, 2023). No entanto, cada vez mais empresas têm adotado essa prática como uma estratégia para alcançar a vantagem competitiva.

A inovação verde é fundamental para impulsionar a vantagem competitiva, exercendo um impacto positivo tanto no desempenho do Marketing, como na excelência operacional em pequenas e médias empresas (Purwanto *et al.*, 2022). Na perspetiva de Bintara *et al.*, (2023) as organizações que integram o Green Marketing como uma inovação, tendem a apresentar um desempenho superior alcançando uma vantagem competitiva.

Na perspectiva de Lin *et al.* (2020), as organizações mais focadas no mercado sustentável demonstram uma maior habilidade em aplicar conhecimentos e informações para reconhecer oportunidades e compreender as necessidades dos clientes, contando com a colaboração dos funcionários da empresa. Assim, as empresas mais focadas no meio ambiente conseguirão uma maior retenção de clientes-chave e, conseqüentemente, aumentarão os seus lucros a fim de alcançar uma vantagem competitiva face às outras organizações. Adicionalmente, a adoção de práticas sustentáveis em toda a cadeia de abastecimento pode conferir às empresas uma vantagem competitiva significativa no mercado (Norddin *et al.*, 2021).

No contexto do Green Marketing, o sucesso das inovações ambientais está profundamente ligado à vantagem competitiva das empresas, realçando a importância de inovação sustentável em produtos e processos (Chen *et al.*, 2006). Vários estudos indicam que a liderança transformacional e as práticas de sustentabilidade têm um papel determinante na obtenção de uma vantagem competitiva, demonstrando a importância de líderes proativos na promoção de iniciativas sustentáveis dentro das organizações (Canobas & Ylagan, 2021). O Marketing empreendedor, a instabilidade ambiental e as competências adaptativas são fatores essenciais que impulsionam a vantagem competitiva sustentável nas pequenas e médias empresas (Khouroh *et al.*, 2020). A inovação e a qualidade dos serviços são pilares fundamentais para construir uma economia local sustentável e assegurar vantagens competitivas por meio de estratégias de Marketing eficazes (Syapsan, 2019). As competências em Marketing, aliadas à inovação contínua, são cruciais para antecipar e manter uma vantagem competitiva, especialmente em pequenas e médias empresas (Olazo, 2023). O reconhecimento crescente da inovação em Marketing como fator-chave para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, demonstra a necessidade de adaptação às mudanças constantes do mercado (Voytovych & Polyak, 2019).

Ao avaliar as capacidades de Marketing e dar prioridade à aprendizagem organizacional, as empresas podem desenvolver vantagens competitivas sustentáveis difíceis de replicar pelos concorrentes (Vorhies & Morgan, 2005). O uso estratégico de capacidades dinâmicas, especialmente na análise de Marketing, exerce um impacto altamente positivo sobre a vantagem competitiva de longo prazo, reforçando o valor da análise de dados na tomada de decisões estratégicas (Cao *et al.*, 2019). A inovação em produtos, o desempenho de Marketing e a vantagem competitiva sustentável estão interligados, sendo que os produtos inovadores impulsionam o sucesso competitivo no mercado (Ramadhan & Farida, 2023).

Através das diferentes visões dos autores, percebemos que o Green Marketing contribui significativamente para a criação de uma vantagem competitiva para as empresas, ao apelar aos

consumidores ambientalmente conscientes, fomentar a inovação e promover práticas de sustentabilidade internas e externas. Ao implementar esta estratégia, as empresas podem diferenciar-se no mercado, atraindo uma base de clientes leal e conscientes alcançando, assim, o sucesso a longo prazo. Uma vantagem competitiva sustentável não é apenas uma proposta de valor para os consumidores, mas também um imperativo estratégico para as empresas que desejam prosperar num ambiente de mercado em constante transformação.

Tabela 2.2 – Principais tópicos e problemas de pesquisa

Autores (Ano)	Tópicos Principais	Linhas de Pesquisa
Chen <i>et al.</i> (2006)	A influência do desempenho verde na vantagem corporativa.	Analisar a influência das inovações verdes no desempenho competitivo das empresas.
Eisakand (2015)	Green Marketing como influência positiva direta no desempenho da empresa.	Avaliar em que aspetos o Green Marketing influencia diretamente o desempenho organizacional.
Gong <i>et al.</i> (2020)	Custos laborais, ambiente de mercado e inovação tecnológica verde em empresas poluentes.	-
Grolleau <i>et al.</i> (2019)	Contribuição da publicidade Green para os objetivos de desenvolvimento sustentável da empresa.	Avaliar se a publicidade verde influencia positivamente o Green Marketing e a visão dos consumidores aos produtos sustentáveis.

Hussain <i>et al.</i> (2020)	Efeitos da marca sustentável e inovação de marketing no desempenho de mercado.	-
Jones (2019)	Greenwashing: discurso corporativo e práticas antiéticas.	Identificar se o Greenwashing é um entrave à implementação do Green Marketing.
Lin <i>et al.</i> (2020)	Melhoria da orientação para o mercado verde, qualidade das relações na cadeia de abastecimento verde e capacidade de absorção verde.	Perceber a importância das relações internas para as organizações alcançarem uma vantagem competitiva sustentável através do Green Marketing.
Mai <i>et al.</i> (2024)	Tomada de decisão sustentável por líderes-chave.	Examinar se a mentalidade sustentável dos líderes influencia nas tomadas de decisões.
Olazo (2023)	Competência em Marketing, inovação e vantagem competitiva em PMEs.	Analisar se o Green Marketing tem o mesmo impacto para obter uma vantagem competitiva nas PMEs.
Papadas <i>et al.</i> (2019)	Interação do Marketing estratégico e interno verde na vantagem competitiva.	Investigar como o Green Marketing interno pode afetar o desempenho da empresa para alcançar uma vantagem competitiva.

Partzsch <i>et al.</i> (2019)	Certificação do algodão em África: promoção da sustentabilidade ou 'greenwashing'?	Avaliar a importância da certificação verde nos produtos.
Ramadhan & Farida (2023)	Inovação de produto para vantagem competitiva no mercado do café.	Analisar o papel da inovação de produto na obtenção de vantagem competitiva.
Singh & Pandey (2012)	Políticas e práticas de Green Marketing para o desenvolvimento sustentável.	Perceber a falta de sensibilização por parte dos consumidores em adquirir produtos sustentáveis.
Voytovych & Polyak (2019)	Inovações em Marketing e tecnologia em empresas do setor alimentar.	Analisar o papel das inovações em Marketing e tecnologia na promoção da competitividade em empresas da indústria alimentar.
Widyastuti <i>et al.</i> (2019)	A estratégia do Green Marketing aliada à cultura organizacional ambiental e à imagem corporativa da empresa.	Analisar a relação entre a cultura organizacional verde e a estratégia de Marketing verde no desenvolvimento de uma imagem corporativa competitiva.

Wilken <i>et al.</i> (2024)	Impacto da apresentação dos verdadeiros custos no ponto de compra para estimular a escolha de opções de produtos sustentáveis.	Examinar se a apresentação dos custos reais dos produtos no momento da compra pode influenciar os consumidores a optarem por opções mais sustentáveis.
Zou <i>et al.</i> (2024)	Mecanismo de inovação colaborativa em tecnologia verde entre empresas da cadeia de abastecimento.	Explorar os mecanismos de inovação colaborativa em tecnologias verdes entre empresas da cadeia de abastecimento, considerando a partilha de custos e a dinâmica da competição no mercado.

Fonte: Elaboração Própria

3. Metodologia de Pesquisa

Esta pesquisa é impulsionada pela existência de visões divergentes na literatura. Alguns autores defendem que o Green Marketing serve efetivamente como uma ferramenta de diferenciação, proporcionando uma vantagem competitiva para as organizações, enquanto outros ressaltam as limitações e desafios na implementação e eficácia desta estratégia. Após uma cuidadosa consulta bibliográfica, constatou-se que, por um lado, a adoção desta estratégia, exemplificada pela inovação em produtos *eco-friendly* e pelo uso de embalagens sustentáveis, pode aprimorar significativamente a imagem corporativa, atraindo consumidores conscientes e responsáveis, e, conseqüentemente, melhorando o desempenho organizacional. Por outro lado, há autores que indicam que a implementação desta estratégia é demasiado complexa e que acarreta elevados custos para a empresa, especialmente para pequenas e médias empresas que podem não ter recursos suficientes. Considerando estas divergências evidenciadas pelos autores, surge a importância desta pesquisa, cujo objetivo é avaliar se o Green Marketing é uma vantagem competitiva sustentável para as organizações.

Tabela 3.1 – Principais linhas, questões e objetivos de pesquisa

Pergunta-Chave de Pesquisa	O Green Marketing representa uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas?	
Linhas de Pesquisa (Autores, Ano)	Questão de pesquisa	Objetivo de pesquisa
Lin <i>et al.</i> (2020)	RQ1: Na sua opinião, considera que a estratégia do Green Marketing na sua empresa cria valor significativo aos produtos e serviços oferecidos?	Avaliar como o Green Marketing contribui para criar valor significativo nos produtos e serviços oferecidos pelas empresas.
Lin <i>et al.</i> (2020)	RQ2: Na sua opinião, considera que a estratégia do Green Marketing é uma estratégia rara?	Analisar a raridade do Green Marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Chen <i>et al.</i> (2006)	RQ3: Na sua opinião, considera que a estratégia do Green Marketing é uma estratégia inimitável?	Investigar se o Green Marketing é uma estratégia difícil de ser imitada pelos concorrentes, contribuindo para uma vantagem competitiva.
Papadas <i>et al.</i> (2019)	RQ4: Na sua opinião, considera que a sua empresa está organizada de forma eficiente para maximizar os benefícios do Green Marketing?	Avaliar se a organização interna das empresas é eficaz para maximizar os benefícios do Green Marketing.

Fonte: Elaboração Própria

No seguimento desta pesquisa, foi realizada uma análise qualitativa baseada em entrevistas, cujo público-alvo foi constituído por profissionais de Marketing de diferentes empresas e setores de atividade. Por um lado, a escolha de profissionais de diferentes empresas justifica-se para assegurar uma maior heterogeneidade da amostra, aumentando, assim, a diversidade de opiniões, uma vez que, se a pesquisa fosse restrita a um único nicho de mercado, as estratégias adotadas poderiam ser bastante semelhantes. Por outro lado, a escolha de entrevistados com vários anos de experiência prende-se com a abrangente visão que possuem sobre a temática em questão, dado que têm uma maior clareza sobre o valor que as práticas do Marketing sustentável podem trazer para a organização e como devem ser integradas na estratégia organizacional.

Foram conduzidas vinte entrevistas, número consideravelmente relevante para validar a amostra num contexto qualitativo e suficiente para alcançar a saturação de dados (Morse, 2000; Guest *et al.*, 2006). As entrevistas, com duração média de 15 minutos, foram realizadas via Microsoft Teams e gravadas com o consentimento dos entrevistados, permitindo a posterior transcrição e análise. A estrutura das entrevistas foi dividida em três partes principais, compreendendo sete perguntas no total. Inicialmente, foi realizada uma breve apresentação e introdução, contextualizando os participantes sobre o estudo em questão e introduzindo conceitos fundamentais do Green Marketing. A segunda parte da entrevista consistiu em três perguntas descritivas destinadas a qualificar a amostra, abordando o cargo atual, o setor de atividade e os anos de experiência profissional dos entrevistados. Finalmente, a terceira parte englobou quatro perguntas interpretativas, alinhadas a cada um dos requisitos do Modelo VRIO (valor, raridade, inimitabilidade e organização). Os entrevistados responderam inicialmente de forma binária (sim ou não), detalhando, em seguida, as suas respostas com o objetivo principal

de determinar se o Green Marketing representa uma vantagem competitiva sustentável nas diversas empresas. Caso os entrevistados respondessem negativamente à primeira questão, relacionada com o pilar do valor, considera-se que há uma desvantagem competitiva. Se afirmassem que o recurso ou capacidade possui valor para a empresa, mas que por sua vez, não é raro estamos diante de uma paridade competitiva. Quando um recurso ou capacidade é considerado valioso e raro, ou seja, disponível apenas para uma ou poucas empresas, mas que pode ser imitado pela concorrência, resulta numa vantagem competitiva temporária. Se os entrevistados afirmassem positivamente às questões do valor, raridade, inimitabilidade, mas a organização não estiver estruturada de forma eficiente para explorar essa estratégia, estaremos diante de uma vantagem competitiva, mas não utilizada. Por último, e mais relevante para esta dissertação, será a resposta afirmativa a todos os pilares, caracterizando o Modelo VRIO – um recurso ou capacidade valioso, raro, inimitável e pronto para ser explorado pela organização, alcançando assim uma vantagem competitiva sustentável.

Podemos observar na Tabela 3.2 o Modelo VRIO, com as 4 perguntas descritivas feitas aos vinte profissionais para compreender que vantagem será o Green Marketing nas diversas empresas.

Tabela 3.2 – Modelo VRIO

Green Marketing é um recurso/capacidade VALIOSO?	Green Marketing é um recurso/capacidade RARO?	Green Marketing é um recurso/capacidade INIMITÁVEL?	Green Marketing é um recurso/capacidade que pode ser explorado na ORGANIZAÇÃO?	
Não	-	-	-	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva Não Utilizada
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Elaboração própria, adaptado Barney (2002)

4. Análise de Dados

Neste capítulo, procedemos à análise dos dados obtidos das vinte entrevistas realizadas a profissionais de Marketing. O objetivo principal é perceber se o Green Marketing proporciona uma vantagem competitiva sustentável para as empresas. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, transcritas através do *Microsoft Office Word Online* e traduzidas para inglês para assegurar uma análise mais rigorosa no *Software KH Coder 3*. Com o auxílio deste software, foi possível obter a maioria dos resultados, sendo também utilizado o *Microsoft Office Excel*.

4.1 Caracterização da amostra

Para assegurar a autenticidade das respostas e a relevância das informações recolhidas, foram selecionados apenas profissionais que ocupam cargos de direção e gestão. Esta decisão justifica-se pela vasta experiência destes profissionais tanto na área específica como na estrutura empresarial, conferindo-lhes uma perceção aprofundada das estratégias em curso e do seu potencial para contribuir para uma vantagem competitiva sustentável. A amostra foi, portanto, caracterizada com base em três critérios fundamentais: cargo atual dos entrevistados, o setor de atividade em que atuam e os anos de experiência profissional, com o objetivo de diversificar o nicho de pesquisa.

4.1.1 Cargo Atual

A primeira questão descritiva abordada nas entrevistas focou-se no cargo atual dos participantes, revelando que 75% dos entrevistados ocupam posições de liderança no departamento de Marketing. Destes, 60% atuam como Diretores de Marketing (*Marketing Directors*), enquanto 15% são Chefes de Marketing (*Head of Marketing*). Os restantes 25% dos entrevistados são Gestores de Marketing (*Marketing Managers*). Esta configuração sugere que a maioria dos participantes da pesquisa tem uma responsabilidade significativa e autoridade dentro das duas organizações. Indicando que as opiniões e respostas coletadas podem refletir uma perspetiva de elevado nível sobre as práticas e estratégia do Green Marketing nas suas organizações.

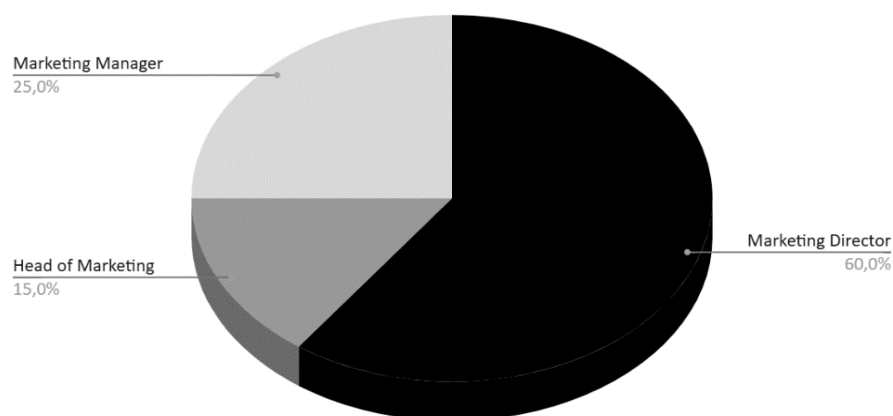


Figura 4.1 – Cargos Atuais

Fonte: Elaboração Própria

4.1.2 Setor de Atividade

A Tabela 4.1 demonstra uma variedade de profissionais de Marketing pertencentes ao setor secundário com um peso de 40% da amostra total e pertencentes ao setor terciário com um peso de 60% dos vinte entrevistados. A presença de representantes de vários setores é crucial para entender se o Green Marketing é uma estratégia presente em todas as organizações e se poderá trazer uma vantagem competitiva sustentável para as empresas, independentemente do seu *core business*.

Tabela 4.1 – Setor de Atividade

Sector of Activity	Sub-sector	Respondents	Percentage
Services	Technology	3	40%
	Retail	1	
	Food and Restaurant Services	1	
	Retail and Food Distribution	1	
	Mobility	1	
	Energy Services	1	
Industry	Automotive	1	60%
	Electronics	2	
	Fast-Moving Consumer Goods (FMCG)	2	
	Food	3	
	Food and Beverages	1	
	Energy	1	
	Footwear Industry	1	
	Promotional Products and Gifts	1	

Fonte: Elaboração Própria

Os subsetores de Alimentar e Tecnologia são os mais representados no estudo, cada um com três intervenientes de diferentes empresas, correspondendo a 15% cada do total de entrevistados. Seguem-se os subsetores de Eletrónica e Bens de Grande Consumo, cada um com dois representantes, o que corresponde a 10% da amostra, respetivamente. Finalmente, procurando diversificar ao máximo a amostra em estudo, a Tabela 4.1 mostra que vários outros subsetores têm uma representação única, cada um contribuindo com um profissional de Marketing ao estudo. Desta forma, contamos ainda com profissionais dos subsetores Automóvel, Comércio a Retalho, Alimentar e Serviços de Restauração, Retalho e Distribuição Alimentar, Mobilidade, Serviços Energéticos, Indústria do Calçado, Produtos Promocionais e Brindes, Alimentar e Bebidas e, por fim, setor da Energia.

4.1.3 Anos de Experiência

Quanto aos anos de experiência profissional dos entrevistados, conseguimos observar através da Tabela 4.2 os elevados anos de experiência e conhecimentos dos mesmos, sendo que a média de anos de experiência está nos 20 anos, o que indica um perfil mais sénior. Observamos também que apenas dois profissionais têm até 10 anos de experiência e que a maior concentração está presente entre os 11 e os 30 anos. Esta investigação conta mais com profissionais que possuem mais de uma década de envolvimento no seu campo de atuação, o que sugere que as entrevistas tenham ideias de profissionais altamente experientes na área.

Tabela 4.2. N° de anos de experiência profissional

	Valor Absoluto	Valor Percentagem
$x \leq 10$	2	10%
$11 \leq x \leq 20$	9	45%
$21 \leq x \leq 30$	8	40%
$31 \leq x \leq 40$	1	5%

x - Número de anos de experiência profissional

Fonte: Elaboração Própria

$\bar{x} \approx 20$ anos de experiência profissional

$\bar{x}$ representa a média dos anos de experiência

4.2 Modelo VRIO

Os dados obtidos a partir das vinte entrevistas realizadas aos diferentes profissionais, focadas nos quatros pilares do modelo VRIO, fornecem uma visão detalhada sobre a percepção do Green Marketing como estratégia competitiva. As respostas foram transcritas, compiladas e analisadas, revelando que 45% dos entrevistados acreditam que o Green Marketing oferece uma vantagem competitiva sustentável para as suas empresas. Este grupo de profissionais considera que esta estratégia de Marketing não agrega apenas valor às empresas, mas também, que é suficientemente rara e difícil de ser imitada pelos concorrentes. Além disso, acreditam que as empresas estão devidamente organizadas para explorar o Green Marketing de maneira eficaz, o que lhes oferece uma posição de destaque e duradoura no mercado.

Ainda assim, 35% dos entrevistados indicaram que o Green Marketing representa uma paridade competitiva, isto é, embora reconheçam o valor desta estratégia, acreditam que ela não é tão rara ou inimitável, o que leva a concorrência a rapidamente igualar a estratégia. Assim, os entrevistados consideram que o Green Marketing pode ser uma prática comum no setor, onde muitas empresas adotam estratégias semelhantes, anulando assim qualquer vantagem competitiva real.

Por fim, classificaram o Green Marketing como vantagem competitiva temporária, 20% dos entrevistados. Desta forma, embora esta estratégia possa inicialmente diferenciar uma empresa no mercado, essa vantagem não é sustentável a longo prazo, pois a concorrência eventualmente irá imitar ou adotar práticas semelhantes, o que traduz uma redução do impacto competitivo ao longo do tempo.

Sintetizando, 45% da amostra afirma que o Green Marketing é uma vantagem competitiva sustentável para as empresas, destacando-se como uma ferramenta estratégica relevante no cenário atual. Este valor absoluto, reflete a importância crescente atribuída ao Green Marketing como uma estratégia capaz de se diferenciar de forma eficaz e duradoura das outras organizações no mercado.

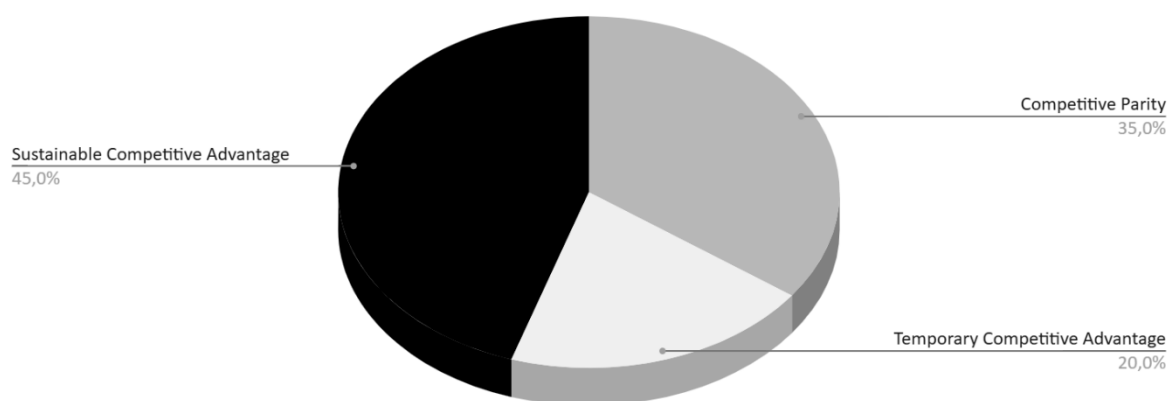


Figura 4.2 - Modelo VRIO

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4.3 – Respostas dos Entrevistados

Respostas:	Valioso?	Raro?	Inimitável?	Organização?
Entrevistado 1	Sim	Sim	Não	Sim
Entrevistado 2	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 3	Sim	Não	Não	Não
Entrevistado 4	Sim	Não	Não	Não
Entrevistado 5	Sim	Sim	Não	Sim
Entrevistado 6	Sim	Não	Sim	Sim
Entrevistado 7	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 8	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 9	Sim	Não	Sim	Sim
Entrevistado 10	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 11	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 12	Sim	Sim	Não	Sim
Entrevistado 13	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 14	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 15	Sim	Sim	Não	Sim
Entrevistado 16	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 17	Sim	Não	Não	Sim
Entrevistado 18	Sim	Não	Não	Sim
Entrevistado 19	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 20	Sim	Não	Não	Sim

Fonte: Elaboração Própria

4.2.1 Valor

Procedendo à análise do primeiro pilar do Modelo VRIO, o valor, como já referido anteriormente, um recurso interno é considerado valioso se acrescentar uma vantagem competitiva ao permitir que a empresa crie mais valor para os seus clientes através desta estratégia. Confrontados com a primeira questão, **RQ1: Na sua opinião, considera que a estratégia do Green Marketing na sua empresa cria Valor significativo aos produtos e serviços oferecidos?** todos os entrevistados concordaram que o Green Marketing é valioso para a sua empresa (100% afirmam que sim). Este consenso indica que a estratégia agrega valor significativo para as empresas.

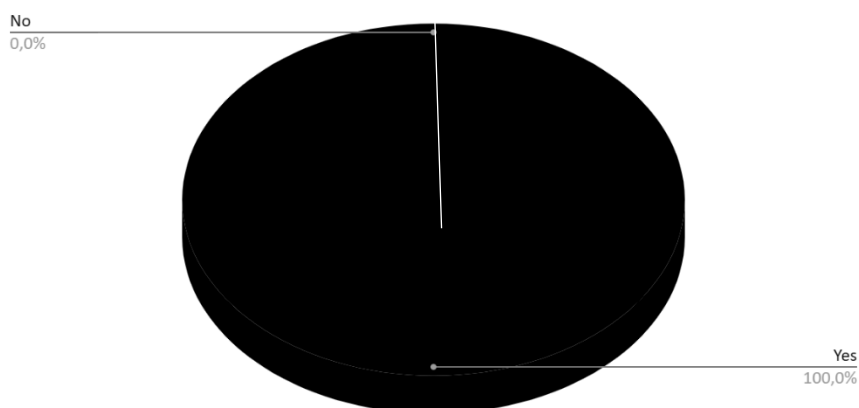


Figura 4.3 Valor – Respostas dos Entrevistados

Fonte: Elaboração Própria

A análise das entrevistas transcritas foi realizada utilizando o *Software KH Coder 3*, que permitiu identificar as palavras mais frequentemente mencionadas pelos vinte entrevistados. O gráfico gerado, denominado “World Frequency List”, revela os termos mais recorrentes nas entrevistas e a frequência com que foi mencionado. A análise lexical automática proporcionada pelo *KH Coder 3* assegura que a interpretação dos dados seja baseada em evidências concretas, e não apenas em percepções subjetivas, aumentando assim a confiabilidade dos resultados. O termo “*product*” (produto) foi o mais mencionado, com 94 ocorrências, indicando que as discussões centraram-se no valor dos produtos no contexto do Green Marketing. A palavra “*people*” (pessoas) aparece em segundo lugar, com 49 menções, sublinhando a relevância do elemento humano ou dos consumidores nesta estratégia. O adjetivo “*sustainable*” (sustentável) foi utilizado 38 vezes, reafirmando o foco das entrevistas sobre a temática em questão. Outros

termos como “material”, “brand” (marca), “sustainability” (sustentabilidade), “company” (empresa) e “packaging” (embalagem) foram também frequentemente citados, destacando a importância da seleção de materiais e de embalagens nesta estratégia de Marketing.

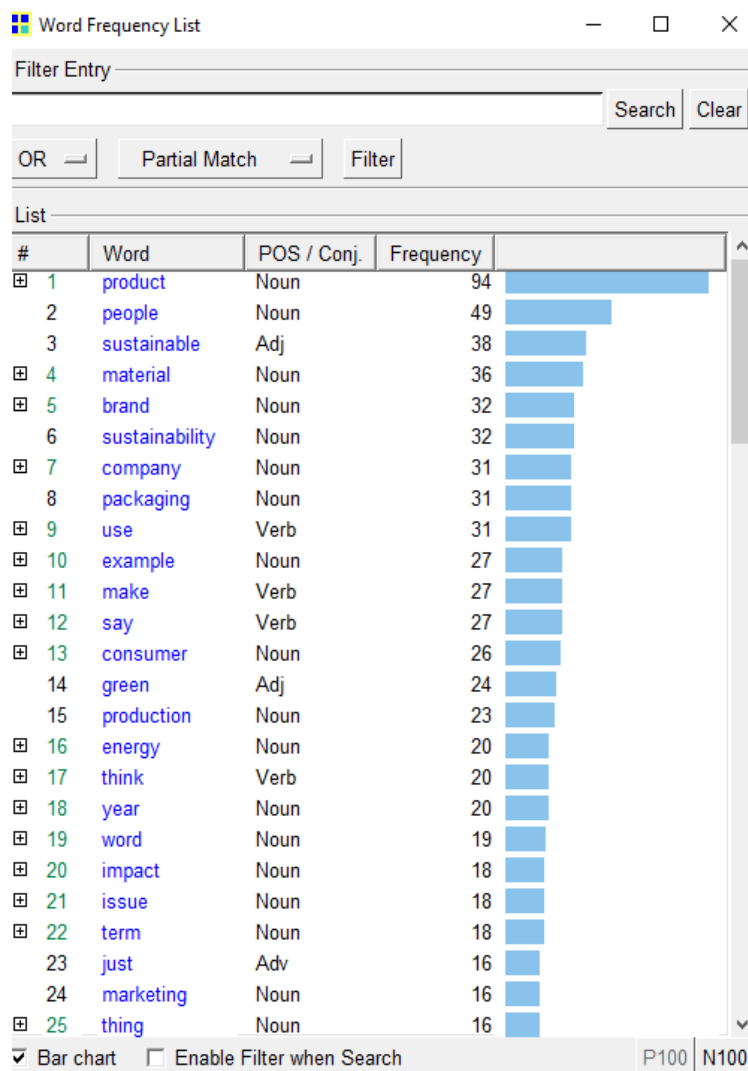


Figura 4.4 - Word Frequency List: Valor

Fonte: KH Coder 3

Analisando a relação entre conceitos, a *Figura 4.5* representa uma rede de coocorrência de palavras, ilustrando as conexões entre diferentes termos que surgiram nas respostas dos entrevistados a respeito do valor agregado pelo Green Marketing às empresas. Na análise dessas palavras e das duas inter-relações, identifica-se a formação de diversos *clusters*, cada um colorido distintamente, sugerindo agrupamentos temáticos ao longo das entrevistas. A predominância das palavras “product” (produto), “company” (empresa), “green” (verde) e “sustainable” (sustentável) no *cluster* azul indica uma discussão centrada na incorporação da

4.2.2 Raridade

Avançando na análise dos pilares do Modelo VRIO, a raridade é um fator crucial para determinar se um recurso ou capacidade oferece uma vantagem competitiva sustentável. Quanto à segunda questão **RQ2: Na sua opinião, considera que a estratégia do Green Marketing é uma estratégia Rara?** da amostra total, 35% (7 entrevistados) afirmaram que não consideram o Green Marketing como uma estratégia rara. Sugere que, para estas empresas, esta estratégia já se tornou uma prática comum e disseminada, possivelmente devido a uma adoção generalizada das práticas sustentáveis no setor. Contrariamente, 65% (13 entrevistados) afirmam que o Green Marketing é, de facto, uma estratégia rara que pode levar a uma vantagem competitiva sustentável.

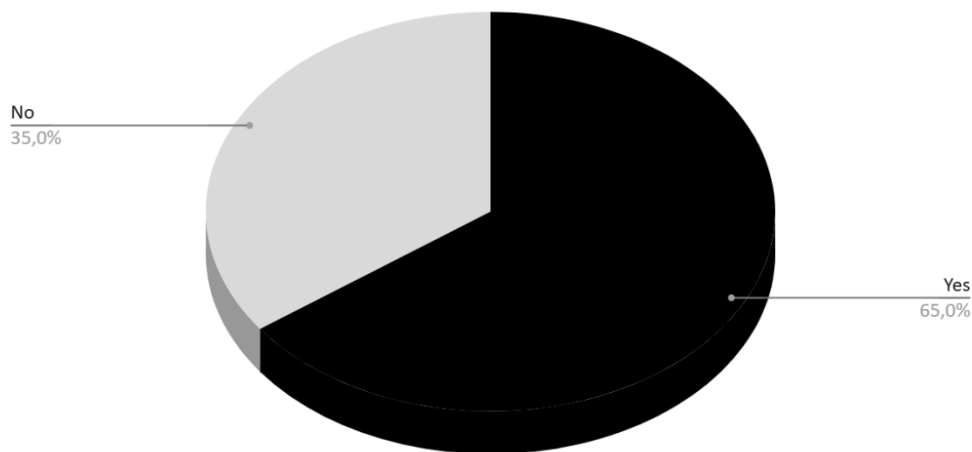


Figura 4.6 - Raridade: Respostas dos Entrevistados

Fonte: Elaboração Própria

Através do gráfico “*Word Frequency List*”, gerado pelo *Software KH Coder 3*, conseguimos uma análise mais detalhada sobre o conceito de raridade no contexto do Green Marketing através das palavras mais utilizadas. O gráfico revela que a palavra “*company*” (empresa) foi mencionada 19 vezes, destacando que os entrevistados frequentemente se referem à própria organização quando discutem o Green Marketing. Outras palavras relevantes são “*competitor*” (concorrente), “*difficult*” (difícil) e “*rare*” (raro), o que revela uma discussão e a importância que a empresa confere aos concorrentes e, por sua vez, as dificuldades em implementar tais estratégias.

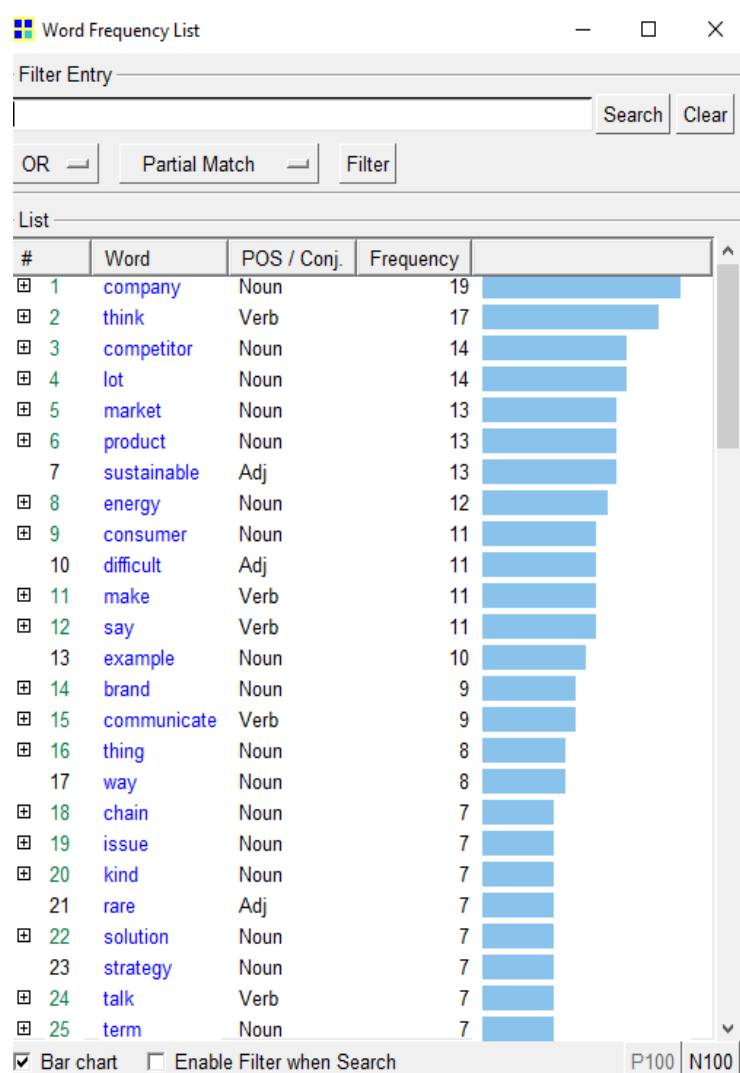


Figura 4.7 - Word Frequency List: Raridade

Fonte: KH Coder 3

O gráfico de coocorrência apresentado na *Figura 4.8*, ilustra a rede de termos associados à percepção da raridade da estratégia do Green Marketing nas diversas empresas, conforme evidenciado pelos entrevistados. O *cluster* vermelho, composto pelas palavras “*sustainability*” (sustentabilidade), “*commitment*” (compromisso), “*issue*” (problema), “*waste*” (desperdício), “*people*” (pessoas) e “*objective*” (objetivo), concentra-se nos desafios e compromissos relacionados à sustentabilidade. A presença de termos como “*issue*” (problema) e “*waste*” (desperdício) agregados ao “*commitment*” (desperdício) sugerem que, embora as práticas de sustentabilidade estejam em constante crescimento, existem aspectos que são raros e únicos, apresentando desafios particularmente para certas empresas. O *cluster* azul-escuro, que inclui termos como “*economy*” (economia), “*circular*”, “*project*” (projeto), “*sector*” (setor), “*important*” (importante) e “*transition*” (transição), sugere o foco na economia circular como

rapidamente a estratégia, o que reduz a vantagem da empresa no mercado. Quanto à terceira questão **RQ3: Na sua opinião, considera que a estratégia do Green Marketing é uma estratégia Inimitável?** dos vinte participantes, nove entrevistados (tendo um peso de 45% da amostra total) afirmaram que não consideram o Green Marketing uma estratégia difícil de imitar. Onze entrevistados (representando 55% da amostra total) afirmam que a sua estratégia é, na íntegra, difícil de copiar pelos concorrentes, indicando que há elementos-chave difíceis de reproduzir pelas outras empresas.

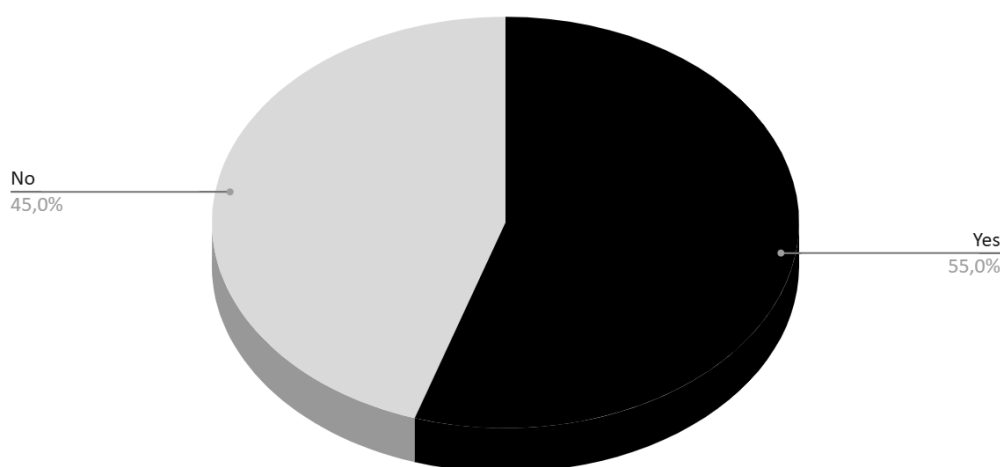


Figura 4.9 – Inimitabilidade: Respostas dos Entrevistados

Fonte: Elaboração Própria

Na análise do pilar da imitabilidade no modelo VRIO, as palavras mais mencionadas fornecem *insights* importantes sobre como os entrevistados percebem a capacidade da concorrência de imitar a sua estratégia do Green Marketing. A palavra “*strategy*” (estratégia) foi a mais mencionada, com 19 ocorrências, seguindo-se as palavras “*imitate*” (imitar), mencionada 12 vezes, e “*difficult*” (difícil), mencionada 11 vezes. Desta forma, percebemos que as entrevistas se focaram muito na pergunta que foi realizada e na forte relação da palavra “imitar” com a palavra “difícil”, o que nos leva a pensar que os entrevistados consideram que uma boa estratégia do Green Marketing consegue ser difícil de imitar. A preocupação com a imitação por parte dos concorrentes existe, mas pode ser mitigada pela percepção de que esses esforços teriam de enfrentar a dificuldade inerente ao processo, o que posiciona o Green Marketing como um recurso valioso e defensável no contexto competitivo.

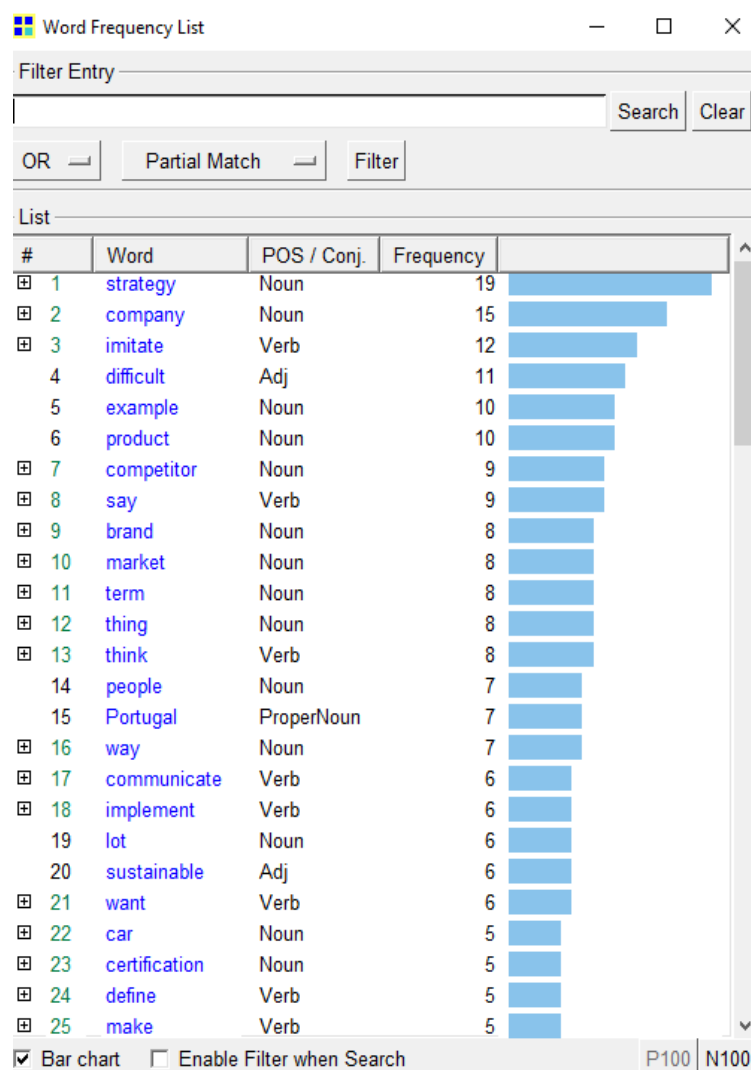


Figura 4.10 - Word Frequency List: Inimitabilidade

Fonte: KH Coder 3

O gráfico de coocorrência de palavras, ilustrado na *Figura 4.11*, apresenta uma análise visual das discussões dos entrevistados sobre o Green Marketing como estratégia inimitável, correspondente ao terceiro pilar do Modelo VRIO. Conforme mencionado anteriormente, as diversas cores no gráfico representam *clusters* que agrupam termos relacionados, evidenciando a forma como estes estão interligados na discussão sobre a terceira questão abordada.

No *cluster* azul-claro, estão representadas as palavras “company” (empresa), “brand” (marca) e “people” (pessoas). No *cluster* azul-escuro, termos como “strategy” (estratégia) e “competitor” (concorrente) são centrais para discutir como a estratégia do Green Marketing da empresa pode distinguir-se dos seus concorrentes e ser difícil de imitar. Esses dois conceitos, a

marca e as pessoas, são cruciais. Quando uma organização alinha a sua marca com práticas sustentáveis e, por sua vez, alinha o compromisso dos seus colaboradores com esses valores, a empresa cria um ativo que é extremamente difícil de imitar. Assim, embora a concorrência possa tentar replicar produtos ou adotar algumas práticas mais sustentáveis, copiar uma cultura corporativa profundamente enraizada na sustentabilidade e alinhada com os seus colaboradores e público-alvo é, de facto, uma tarefa bastante complexa.

No *cluster* laranja, que inclui palavras “*imitate*” (imitar) e “*difficult*” (difícil), destaca-se que as iniciativas do Green Marketing podem ser consideradas difíceis de imitar.

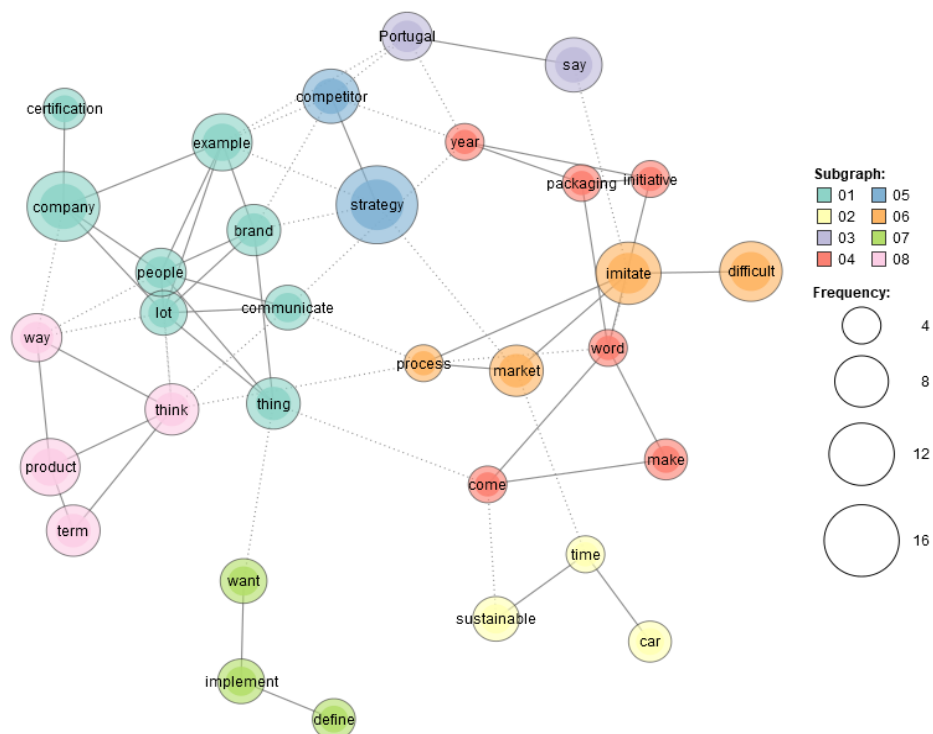


Figura 4.11 - Mind Map: Inimitabilidade

Fonte: KH Coder 3

4.2.4 Organização

Uma empresa pode transformar as suas vantagens competitivas para o longo prazo tornando-as vantagens competitivas sustentáveis. Para isso, é preciso que a empresa esteja organizada de forma eficiente e disposta a alavancar os seus recursos e capacidades. Assim, procedemos à análise da última questão feita aos entrevistados sobre o último pilar do Modelo VRIO: a organização. Quanto à questão **RQ4: Na sua opinião, considera que a sua empresa está organizada de forma eficiente para maximizar os benefícios do Green Marketing?** dos vinte entrevistados, observa-se uma predominância de percepções positivas. Com 18 afirmações positivas contra apenas 2 negativas, emerge uma clara indicação de que a maioria dos profissionais de Marketing acredita que a eficácia da organização empresarial para alavancar a estratégia do Green Marketing. Na *Figura 4.12* estão representadas as 18 afirmações positivas totalizando um peso de 90% na amostra total e 2 afirmações negativas, registando um peso de 10%, respetivamente.

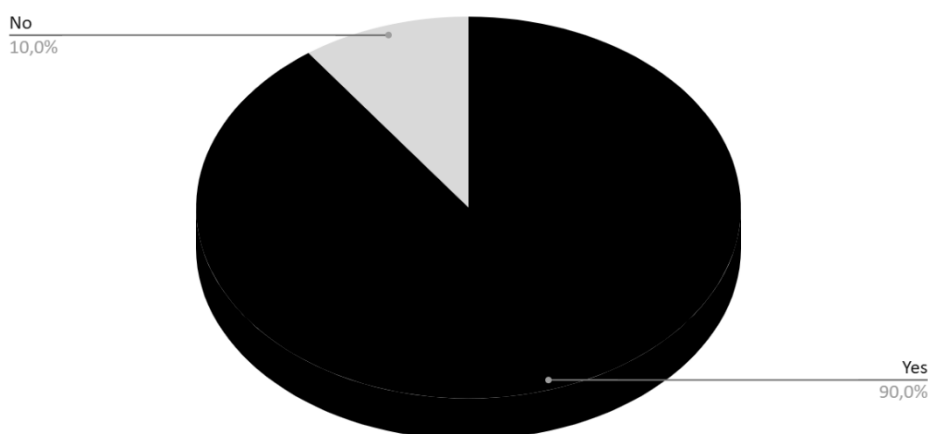


Figura 4.12 - Organização: Respostas dos Entrevistados

Fonte: Elaboração Própria

A análise das palavras mais mencionadas na questão sobre a organização das empresas para explorar o Green Marketing revela uma forte interligação entre os conceitos de “*sustainability*” (sustentabilidade) mencionada 33 vezes, “*company*” (empresa), com 32 ocorrências, “*strategy*” (estratégia), mencionada 17 vezes, e “*communication*” (comunicação), com 19 ocorrências. A predominância da palavra “sustentabilidade” indica que este é o valor central nas organizações dos entrevistados, mostrando que o Green Marketing é, sem dúvida, um tema bastante presente nas organizações e disposto a ser alavancado e explorado. A menção frequente das palavras

“empresa”, “estratégia” e “comunicação” sugere que os participantes avaliam a capacidade organizacional das suas empresas para explorar esta estratégia e que, se concentram em como essa estratégia pode ser comunicada tanto internamente quanto externamente. Ainda neste contexto, percebemos que para esta estratégia ser bem-sucedida e explorada devidamente, o produto “*product*”, mencionada 21 vezes e a equipa “*team*”, mencionada 12 vezes, são dois fatores muito presentes, uma vez que, para além da estratégia de comunicação mais *green*, produtos mais sustentáveis, as empresas reconhecem a importância da organização interna, com equipas dedicadas para alcançar os objetivos de sustentabilidade. Por fim, os entrevistados reconhecem que para alavancar esta estratégia é essencial investir em formação “*training*”, mencionada 13 vezes, especialmente na formação interna “*internal*”, mencionada 19 vezes. Além disso, reconhecem a importância da inovação “*innovation*”, mencionada 13 vezes, a longo prazo e a importância da tecnologia “*technology*”, mencionada 11 vezes, para o sucesso do Green Marketing.

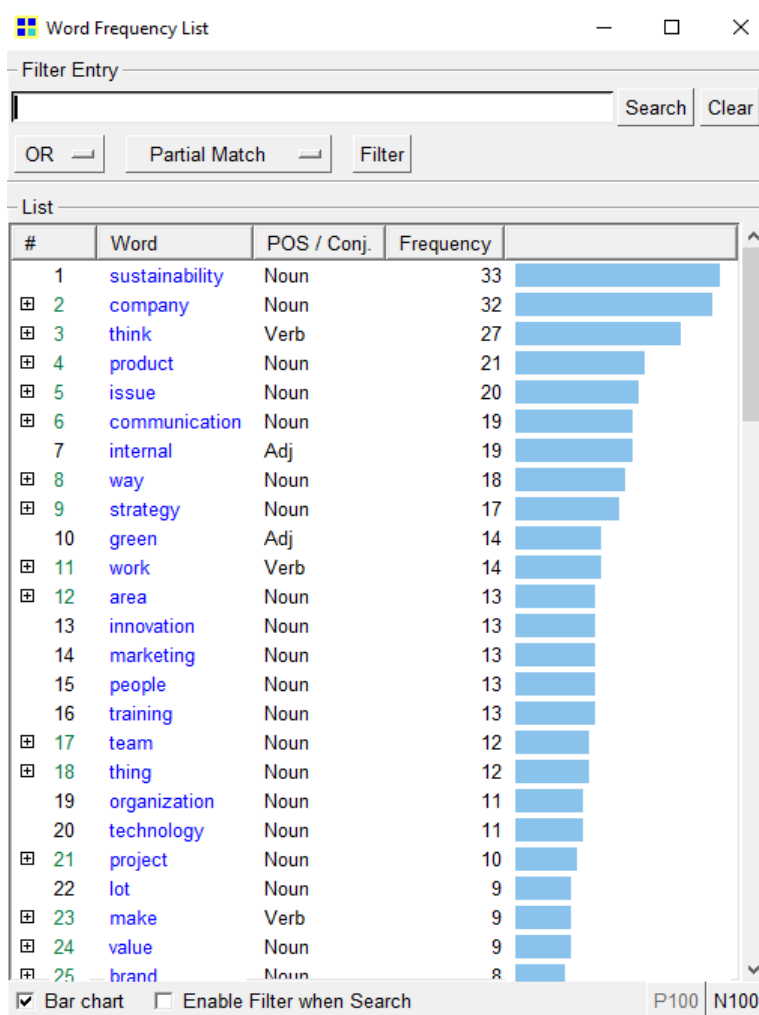


Figura 4.13 - Word Frequency List: Organização

Fonte: KH Coder 3

O último gráfico de coocorrência de palavras oferece uma visualização detalhada das discussões dos participantes sobre o pilar da organização no Modelo VRIO. No *cluster* amarelo, encontram-se palavras como “sustainability” (sustentabilidade), “people” (pessoas), “process” (processo), “internal” (interno) e “strategy” (estratégia), o que evidencia que os entrevistados reconhecem a importância de se focar nos recursos internos, destacando o crescente esforço das empresas para estabelecerem departamentos dedicados exclusivamente a temas ligados com a sustentabilidade. Além disso, este *cluster* relaciona-se com o *cluster* azul, que inclui os termos “develop” (desenvolver), “organization” (organização) e “communicate” (comunicar), o que reflete sobre como o Green Marketing é incorporado nas comunicações internas e na cultura organizacional. Esta correlação, indica que há um reconhecimento da necessidade de aprimorar a estratégia do Green Marketing, reafirmando a importância de continuar a desenvolver e explorar esta abordagem estratégica. Por fim, o *cluster* cor-de-rosa contém os termos “innovation” (inovação), “technology” (tecnologia), “invest” (investir) e “grow” (crescer), o que ressalta a importância de investir em tecnologia e inovar para que o Green Marketing continue a ser explorado de forma eficiente pelas organizações.

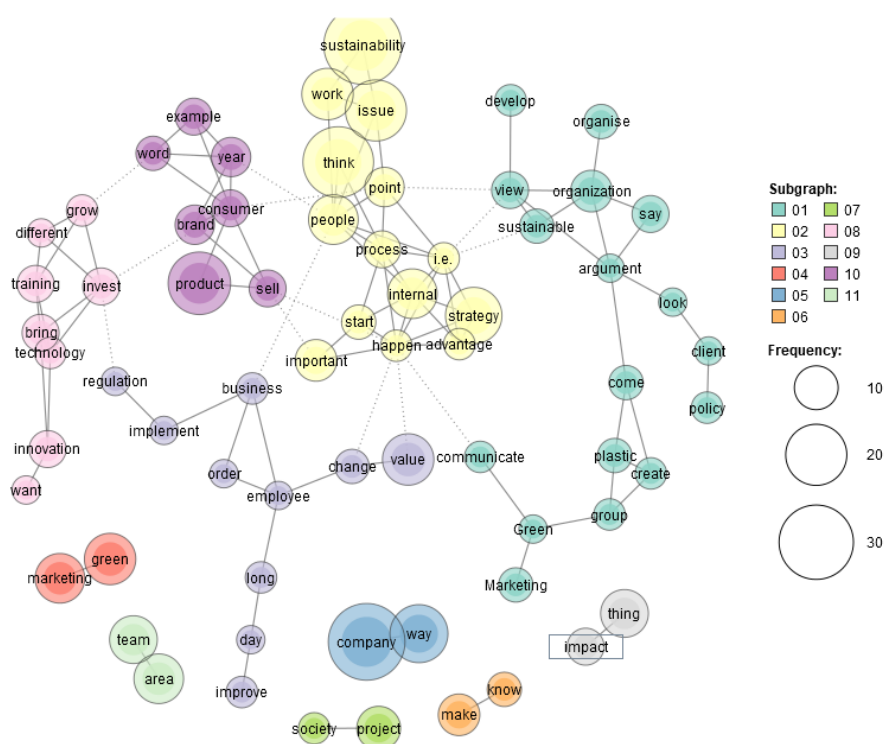


Figura 4.14 - Mind Map: Organização

Fonte: KH Coder 3

5. Discussão e Resultados

Com base na análise das entrevistas realizadas aos vinte profissionais de Marketing de diferentes empresas e setores, segue-se o capítulo da discussão e resultados. O objetivo deste capítulo tem como finalidade destacar os principais resultados obtidos para a conclusão desta dissertação. A análise apresenta-se respondendo às quatro questões de pesquisa (RQ1 – RQ4) com base no Modelo VRIO.

RQ1: Na sua opinião, considera que a estratégia do Green Marketing na sua empresa cria Valor significativo aos produtos e serviços oferecidos?

Quanto ao valor que o Green Marketing pode influenciar nas empresas, os entrevistados identificaram que a implementação desta estratégia de Marketing cria valor significativo para os produtos e serviços, representado na *Figura 4.3*, em que 100% dos entrevistados afirmou e reconheceu o valor desta estratégia, alinhando-se com o artigo de Lin *et al.* (2020), que evidencia que o Green Marketing pode engrandecer e fortalecer a posição das organizações no mercado ao oferecer produtos e serviços valiosos. Barney (1991) defende que para uma empresa alcançar uma vantagem competitiva sustentável tem de ter na sua posse recursos valiosos, o que se reflete que o Green Marketing poderá ser uma estratégia que trará benefícios para as organizações. Na *Figura 4.6* conseguimos observar uma correlação entre os conceitos mais referenciados pelos entrevistados e o impacto desta estratégia *green*. O uso frequente da palavra “*sustainable*” e “*sustainanility*” reflete a preocupação com os temas ligados à sustentabilidade e a maior percepção de valor por parte dos consumidores mencionada pelos autores Lin *et al.* (2020). Vários entrevistados destacaram que a percepção de valor dos consumidores em relação aos produtos verdes está ligada ao nível da consciência ambiental e ao aumento da preocupação com a sustentabilidade, o que confirmam as observações de Hussain *et al.* (2020). Estes autores, identificaram uma ligação direta entre a criação de valor através de estratégias sustentáveis e a melhoria do desempenho competitivo, o que confirma que quando se fala em sustentabilidade a performance da empresa tende a aumentar. Na *Figura 4.5*, no *cluster* laranja-claro, são relacionadas as palavras “*economy*”, “*circular*” e “*buy*”, o que confirma a opinião de Hussain *et al.* (2020) ao relacionar diretamente o Green Marketing com o aumento do desempenho das organizações ao enfatizarem a responsabilidade ambiental nas suas estratégias.

Ainda assim, alguns entrevistados expressaram alguma incerteza quanto à percepção dos consumidores do valor dos produtos verdes, indicando que os benefícios do Green Marketing nem sempre são claros e comunicados, estando evidenciado na *Figura 4.5* o termo “*consumer*”, interligado com “*say*” e “*use*”, refletindo que a opinião dos consumidores sobre produtos sustentáveis é importante. Esta visão está alinhada com Singh e Pandey (2012), que destacam como um obstáculo para a eficácia desta estratégia a falta de informação clara e transparente para os consumidores.

RQ2: Na sua opinião, considera que a estratégia do Green Marketing é uma estratégia Rara?

Quanto à raridade da estratégia do Green Marketing, a maioria dos entrevistados, com um peso de 65%, representado na *Figura 4.6*, considerou que a implementação desta estratégia é, de certa forma rara, especialmente devido à complexidade de concretização e à necessidade de ser adaptada especificamente às características e contexto de cada empresa. Esta raridade pode conferir uma vantagem competitiva, conforme sugerido por Barney (1991), que ressalta a importância da raridade para a sustentação de uma vantagem competitiva. Desta forma, no contexto do Green Marketing, a complexidade e a especificidade desta estratégia, conforme percebido pelos entrevistados na *Figura 4.7* contribuem para a sua raridade, uma vez que nem todas as empresas conseguem implementá-la com transparência. Os termos “*company*”, “*competitor*” e “*difficult*” realçam esse desafio, uma vez que é difícil a concorrência adquirir a mesma estratégia na sua gênese. Papadas *et al.* (2019) destacam que, embora as práticas do Green Marketing estejam a tornar-se cada vez mais comuns, a verdadeira integração estratégica destas práticas na cultura organizacional e a veracidade das mesmas é rara, o que reforça a opinião da maioria dos entrevistados. Além disso, Bintara *et al.* (2023) argumentam que implementar esta estratégia com o máximo de transparência e assertividade possível ainda é difícil, uma vez que o Green Marketing ainda está em estágios iniciais de implementação em muitos setores, principalmente devido aos custos que esta estratégia acarreta.

Não obstante, alguns entrevistados acreditam que, com o crescimento das preocupações ambientais e a pressão por parte dos consumidores, o Green Marketing está a tornar-se cada vez mais uma prática comum nas empresas, o que pode levar a que esta estratégia deixe de ser rara nas organizações. Esta evidência, está refletida na *Figura 4.8*, onde os termos “*sector*”, “*important*” e “*transition*” estão intimamente interligados demonstrando a constante evolução no mercado sobre temas ligados à sustentabilidade. Esta visão dos entrevistados vai ao encontro com o que Prakash (2002) defende que o Green Marketing eleva a reputação da empresa e que

as mesmas já se aperceberam disso, o que pode significar uma necessidade a adoção de medidas mais sustentáveis internamente.

RQ3: Na sua opinião, considera que a estratégia do Green Marketing é uma estratégia Inimitável?

Quanto à inimitabilidade da estratégia do Green Marketing nas organizações, as respostas apresentadas na *Figura 4.9* dividem-se, sendo que 55% dos entrevistados consideram que esta estratégia na sua empresa é inimitável e 45% discorda. Ainda assim, a maioria considera que, embora as medidas sustentáveis possam ser copiadas em termos de produtos e processos, a inimitabilidade da estratégia na sua génese ainda é desafiante de ser imitada. Na *Figura 4.11*, a correlação dos termos “*brand*” e “*people*” realça a ideia de que para que o Green Marketing seja inimitável, tem de se centrar na forma como as empresas integram estas práticas nas operações e na cultura organizacional. Assim, percebemos que uma marca forte que seja sustentável e com o compromisso de todas as pessoas internamente alinhadas, a estratégia torna-se forte e muito difícil de ser imitada pela concorrência. Alinhada com a opinião dos entrevistados, também Che *et al.* (2006) destacam a importância da inovação nas práticas sustentáveis como recurso inimitável, incorporada de forma estratégica e personalizada nas operações para alcançar uma vantagem competitiva. Esta visão é suportada pelas respostas dos entrevistados, que afirmam que a inimitabilidade não está apenas na oferta de produtos e serviços verdes, mas também na capacidade de inovar e adaptar continuamente as práticas de sustentabilidade às mudanças do mercado. Ainda Cao *et al.* (2019) defendem que as empresas que têm capacidades dinâmicas em análise de Marketing, isto é, conseguem interpretar e agir no mercado em constante evolução, ajustando estratégias de Marketing de acordo com as novas tendências e comportamentos dos consumidores, conseguem manter a inimitabilidade nas suas estratégias.

Outros entrevistados observaram que, devido ao crescimento do interesse por políticas mais sustentáveis, muitas empresas sentem-se pressionadas e estão a tentar replicar estratégias de Green Marketing, o que pode resultar na perda da sua singularidade, como por exemplo, promover veículos elétricos no setor automóvel ou embalagens recicláveis no setor de bens de grande consumo. Este exemplo também está refletido na *Figura 4.11* no *cluster* amarelo-claro, onde percebemos a forte correlação dos termos “*car*” e “*sustainable*”. No entanto, Jones (2019) alerta para o perigo do *greenwashing*, uma vez que o interesse por parte das empresas em replicar esta estratégia é tanta que podem não ter o devido rigor e não adotarem realmente práticas sustentáveis. Esta observação está alinhada com a preocupação expressa pelos

entrevistados, que indicaram que empresas que adotam esta estratégia de forma simbólica não conseguirão diferenciar-se de forma sustentável e pode resultar de uma falta percepção sobre esta questão. Desta forma, afirmam que o maior entrave para conseguirem ter uma estratégia do Green Marketing inimitável é o *greewashing*, uma vez que a percepção de autenticidade pode gerar uma vantagem competitiva. Referido também pelos entrevistados quanto à dificuldade de manter o Green Marketing como uma estratégia diferenciadora da concorrência, estão as certificações sustentáveis obrigatórias. Em consonância com esta opinião, Heras-Saizarbitoria *et al.* (2020), defendem que, embora as certificações possam ajudar a legitimar a estratégia do Green Marketing, estas estão cada vez mais presentes na empresa como uma obrigatoriedade, o que resulta de uma estratégia fácil de copiar a longo prazo, o que confirma a opinião dos entrevistados evidenciada na *Figura 4.10*, onde o termo “*certification*” foi referenciado 5 vezes.

RQ4: Na sua opinião, considera que a sua empresa está organizada de forma eficiente para maximizar os benefícios do Green Marketing?

A última questão da pesquisa tem como objetivo perceber se os entrevistados consideram que as suas empresas estão organizadas de forma eficiente para alavancar o Green Marketing. A *Figura 4.12* apresenta as respostas dos entrevistados quanto à última questão, em que 90% da amostra total consideram que as suas empresas estão organizadas de forma eficiente para valorizar este recurso. A maioria referiu que estão a investir em formação, tecnologia e processos para melhorar a implementação desta estratégia de Marketing, evidenciado na *Figura 4.13*, onde estes termos foram bastante proferidos. Porém, ainda enfrentam alguns desafios para otimizar totalmente os benefícios do Green Marketing. Estes desafios refletem as observações de Lin *et al.* (2020), que ressaltam a necessidade de uma forte capacidade de absorção verde para a maximização dos benefícios competitivos do Green Marketing. Alguns entrevistados referiram que a falta organização interna e a ausência de estratégias claras são obstáculos significativos, o que vai ao encontro com os autores Widyastuti *et al.* (2019), que destacam a importância de uma cultura organizacional verde para o sucesso do Green Marketing. Apesar disso, as empresas que possuem uma estrutura organizacional orientada para a sustentabilidade têm mais sucesso em maximizar os benefícios das suas estratégias de Green Marketing, como sugerido por Prakash (2002). Desta forma, os entrevistados estão alinhados na importância do desenvolvimento de um departamento específico para estas questões como, por exemplo, um departamento de sustentabilidade para aprofundar e garantir a transparência na sua estratégia, evidenciado no *cluster* amarelo da *Figura 4.14*.

Tabela 5.1. – Modelo VRIO Resultados Obtidos

Green Marketing é um recurso/capacidade VALIOSO ?	Green Marketing é um recurso/capacidade RARO ?	Green Marketing é um recurso/capacidade INIMITÁVEL ?	Green Marketing é um recurso/capacidade que pode ser explorado na ORGANIZAÇÃO ?		
Não	-	-	-	Desvantagem Competitiva	0%
Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva	35%
Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária	20%
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva Não Utilizada	0%
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	45%

Fonte: Elaboração própria, adaptado Barney (2002)

A análise das quatro questões de pesquisa representadas na *Tabela 5.1* com base no Modelo VRIO demonstra que o Green Marketing pode resultar numa vantagem competitiva sustentável para as empresas, desde que a empresa consiga criar valor com esta estratégia, manter a raridade, garantir que a estratégia seja difícil de imitar e, sobretudo, estar organizada de forma eficiente para a explorar. As organizações que integram o Green Marketing de forma clara e transparente, com o apoio de uma estrutura organizacional totalmente alinhada com esta estratégia, estão mais bem posicionadas para reter os benefícios destas práticas sustentáveis a longo prazo, garantindo uma vantagem competitiva sustentável face à concorrência.

Tabela 5.2 – Principais contribuições

Autores (Ano)	Tópicos Principais	Contribuições
Chen <i>et al.</i> (2006)	A influência do desempenho verde na vantagem corporativa.	A inovação verde como recurso inimitável.
Hussain <i>et al.</i> (2020)	Efeitos da marca sustentável e inovação de marketing no desempenho de mercado.	Uma marca sustentável é um recurso valioso para o desempenho da empresa.
Jones (2019)	Greenwashing: discurso corporativo e práticas antiéticas.	Uma das limitações do Green Marketing.
Lin <i>et al.</i> (2020)	Melhoria da orientação para o mercado verde, qualidade das relações na cadeia de abastecimento verde e capacidade de absorção verde.	O Green Marketing engrandece e fortalece a posição das organizações no mercado.
Papadas <i>et al.</i> (2019)	Interação do marketing estratégico e interno verde na vantagem competitiva.	A verdadeira integração do Green Marketing na cultura organizacional é rara.

Partzsch <i>et al.</i> (2019)	Certificação do algodão em África: promoção da sustentabilidade ou <i>greenwashing</i> ?	As certificações sustentáveis são cada vez mais imitáveis.
Singh & Pandey (2012)	Políticas e práticas de Green Marketing para o desenvolvimento sustentável.	Falta de sensibilização por parte dos consumidores em adquirir produtos sustentáveis.
Widyastuti <i>et al.</i> (2019)	A estratégia do Green Marketing aliada à cultura organizacional ambiental e à imagem corporativa da empresa.	Cooperação da cultura organizacional para alavancar esta estratégia na Organização.

Fonte: Elaboração Própria

6. Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo investigar o Green Marketing como vantagem competitiva, e conclui-se que este recurso é uma vantagem competitiva sustentável para as empresas. Ao longo da pesquisa, ficou claro que, embora o Green Marketing seja cada vez mais relevante nos dias de hoje, devido também à pressão e ao aumento da consciência ambiental, a implementação desta estratégia enfrenta algumas barreiras que limitam a sua implementação com rigor.

Os resultados da pesquisa confirmam que o Green Marketing é uma estratégia que cria valor para as organizações. No entanto, o valor percebido pelos consumidores está diretamente relacionado ao nível de sensibilização ambiental. O valor que esta estratégia acrescenta aos produtos e serviços das empresas não significa apenas oferecer produtos mais sustentáveis, mas também educar o consumidor sobre os benefícios sustentáveis associados às suas escolhas e, assim, as organizações conseguem reter consumidores conscientes e responsáveis.

A raridade do Green Marketing foi outro ponto fundamental desta dissertação. Os entrevistados e a literatura concordam que esta estratégia de Marketing continua a ser uma prática relativamente rara quando implementada com transparência, devido à sua complexidade de implementação. Numa fase inicial, esta estratégia também tem alguns custos que algumas empresas não conseguem suportar para implementar o Green Marketing na sua génese em prática.

A inimitabilidade do Green Marketing foi igualmente confirmada, uma vez que as empresas que personalizam as suas estratégias, nomeadamente, englobando a organização interna e, incorporando os princípios sustentáveis nas suas organizações, exercem uma vantagem que é extremamente difícil de imitar pelos concorrentes. Porém, o *greenwashing* continua a representar um risco que pode causar uma certa desconfiança aos consumidores e, consequentemente, reduzir a autenticidade do Green Marketing.

A organização interna das empresas para explorar o Green Marketing foi identificada como um dos maiores desafios. A falta de alinhamento estratégico interno e a ausência de recursos dedicados foram os dois pontos-chave referidos para um maior foco a longo prazo. Embora a maioria das empresas consiga estruturar-se devidamente para alavancar esta estratégia, ainda é difícil integrar estas práticas verdes em todos os níveis da organização. No entanto, com a criação de equipas responsáveis para aprofundar temas mais sensíveis relacionados com o meio ambiente, cooperando com uma liderança sustentável, onde a formação contínua desempenha

um fator crucial, é possível uma gestão eficiente do Green Marketing. Posto isto, conclui-se que o Green Marketing é uma vantagem competitiva para as organizações.

7. Limitações

Este estudo, embora tenha contribuído para a compreensão do Green Marketing como uma vantagem competitiva sustentável, revela limitações que se deve ter em conta na análise dos resultados.

Uma das principais limitações deste trabalho é a abordagem qualitativa da metodologia utilizada. As entrevistas semiestruturadas permitiram uma compreensão aprofundada das perceções e experiências dos profissionais de marketing em relação ao Green Marketing. No entanto, a subjetividade associada a esse tipo de processo pode intervir na objetividade dos resultados. A interpretação das respostas depende da perspetiva do investigador, e as opiniões dos entrevistados podem ser influenciadas pelas experiências pessoais ou pelas particularidades das suas empresas. Embora a amostra de vinte profissionais tenha sido selecionada desta forma para garantir diversidade, pode não ser suficientemente representativa para englobar todas as variações no comportamento empresarial entre os diferentes setores ou zonas do país.

Outra limitação significativa é a dimensão da amostra. Embora a escolha de vinte entrevistados seja adequada para uma análise qualitativa profunda, este número pode ser considerado reduzido e insuficiente para uma conclusão clara. Além disso, a amostra inclui profissionais de Marketing de vários setores, o que, apesar de garantir diversidade, pode não refletir as especificidades dos setores com uma maior pressão por parte dos consumidores para adotar práticas sustentáveis. Consequentemente, é possível que as conclusões deste estudo não sejam aplicáveis a todas as realidades organizacionais, particularmente em empresas com menores dimensões, onde a sustentabilidade desempenha um papel menos importante.

Outro aspeto importante a ser considerado tem que ver com o período em que o estudo foi realizado. As entrevistas ocorreram num momento específico, o que significa que os resultados refletem as perceções e práticas empresariais utilizadas neste período. No entanto, a estratégia do Green Marketing está em constante transformação, com novas regulamentações, tecnologias, inovações e, sobretudo, mudanças nas preferências dos consumidores de forma contínua. Assim, as práticas e conclusões observadas podem evoluir à medida que aparecem novas tendências. Esta limitação temporal sugere que futuras investigações obtenham os resultados em diferentes momentos e diferentes países, caso não pretendam restringir-se só ao mercado português.

Por último, uma outra limitação importante tem que ver com a ferramenta de análise aplicada. A utilização do Modelo VRIO, embora seja útil para avaliar o Green Marketing como um recurso estratégico que potencialmente confere vantagem competitiva, pode não capturar

todas as dimensões da implementação sustentável. O Modelo VRIO foca-se em quatro fatores (valor, raridade, imitabilidade e organização), mas pode deixar de fora outros elementos importantes a serem analisados.

8. Referência Bibliográficas

- Bar-Eli, M., Galily, Y., & Israeli, A. (2008). Gaining and sustaining competitive advantage: On the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and FC Bayern München. *European Journal for Sport and Society*, 5(1), 73–94.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2002). Gaining and Sustaining Competitive Advantage (2nd Ed.). *Pearson Education*.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
- Bintara, R., Yadiati, W., Zarkasyi, M. W., & Tanzil, N. D. (2023). Management of Green Competitive Advantage: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Economies*, 11(2), 66.
- Caldarelli, V., Filippini, M., Sietta, S., & Rossi, F. (2022). Lean and green production for the modular construction. *Procedia Computer Science*, 200, 1298–1307.
- Canobas, E. D. G., & Ylagan, A. D. (2021). Transformational leadership and work engagement among managers of casual dining restaurants in Batangas Province. *International Journal of Research Studies in Management*, 9(4), 43-61.
- Cao, D., Wang, Y., Berkeley, N., & Tjahjono, B. (2022). Configurational conditions and Sustained Competitive Advantage: A fsQCA approach. *Long Range Planning*, 55(4), 102131.
- Cao, G., Duan, Y., & El Banna, A. (2019). A dynamic capability view of marketing analytics: Evidence from UK firms. *Industrial Marketing Management*, 76, 72–83.
- Chang, C. H., & Chen, Y. S. (2014). Managing green brand equity: The perspective of perceived risk theory. *Quality and Quantity*, 48(3), 1753–1768.
- Chen, Y.-S., Lai, S.-B., & Wen, C.-T. (2006). The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331–339.
- Chowdhury, S. H., & Zabeen, M. (2020). An Assessment of the Competitiveness of Bangladesh's RMG Sector Using Porter's Diamond. *Theoretical Economics Letters*, 10(04), 875–890.
- Colomarde, J. V. (2000). Marketing Ecologico. *Ediciones Piramide*.
- Dangelico, R. M., & Vocalelli, D. (2017). “Green Marketing”: An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 165, 1263–1279.
- Eisakand, L. Q. (2015). The effect of Green Marketing on company's performance. *Journal of Management Reviews*, 1(1), 12–18.

- Esmaelnezhad, D., Lagzi, M. D., Antucheviciene, J., Hashemi, S. S., & Khorshidi, S. (2023). Evaluation of Green Marketing Strategies by Considering Sustainability Criteria. *Sustainability*, 15(10), 7874.
- Gelderman, C. J., Schijns, J., Lambrechts, W., & Vijgen, S. (2021). Green Marketing as an environmental practice: The impact on Green satisfaction and Green loyalty in a business-to-business context. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2061–2076.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76(1), 37–74.
- Gong, R., Wu, Y. Q., Chen, F. W., & Yan, T. H. (2020). Labor costs, market environment and green technological innovation: Evidence from high-pollution firms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 522.
- Grolleau, G., Mzoughi, N., & Sutan, A. (2019). Does advertising the green benefits of products contribute to sustainable development goals? A quasi-experimental test of the dilution effect. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 786–793.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). “How Many Interviews Are Enough?”: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Handayani, T., Gian, M., & Kruger, N. A. (2022). The Influence of Product Creativity on Competitive Advantage. *Journal of Eastern European and Central Asian*, 9(5), 741–748.
- Hendrayanti, S., & Nurauliya, V. (2021). Building Competitive Advantage through Innovation, Creativity, Product Quality. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(1), 85-94.
- Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., & Díaz de Junguitu, A. (2020). Environmental management certification and environmental performance: Greening or greenwashing? *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2829–2841.
- Hussain, I., Mu, S., Mohiuddin, M., Danish, R. Q., & Sair, S. A. (2020). Effects of Sustainable Brand Equity and Marketing Innovation on Market Performance in Hospitality Industry: Mediating Effects of Sustainable Competitive Advantage. *Sustainability*, 12(7), 2939.
- Jones, E. (2019). Rethinking Greenwashing: Corporate Discourse, Unethical Practice, and the Unmet Potential of Ethical Consumerism. *Sociological Perspectives*, 62(5), 728–754.
- Khouroh, U., Sudiro, A., Rahayu, M., & Indrawati, N. K. (2020). The mediating effect of entrepreneurial marketing in the relationship between environmental turbulence and dynamic capability with sustainable competitive advantage: An empirical study in Indonesian MSMEs. *Management Science Letters*, 10(4), 709–720.
- Lievano Pulido, Y. P., & Ramon-Jeronimo, M. A. (2023). Green Marketing: A Bibliographic Perspective. *Sustainability*, 15(24), 16674.

- Lin, Y. H., Kulangara, N., Foster, K., & Shang, J. (2020). Improving Green market orientation, Green supply chain relationship quality, and Green absorptive capacity to enhance Green competitive advantage in the Green supply chain. *Sustainability*, 12(18), 1–22.
- Mai, B. T. T., Mai, L. T. T., Hung, N. V., & Anh, V. T. (2024). Key leaders' sustainable decision making: The roles of key leaders' sustainability mindset. *Business Strategy & Development*, 7(1).
- Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Research*, 10 (1), 3-5.
- Mourad, M., & Ahmed, Y. S. E. (2012). Perception of Green brand in an emerging innovative market. *European Journal of Innovation Management*, 15(4), 514–537.
- Nguyen, I. Van, To Quach, T., & Nguyen, T. T. (2022). Impacts of Corporate Social Responsibility and Green Marketing Strategy on Business Performance: The Moderating Role of Balanced Scorecard. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(10), 0073–0083.
- Norddin, N., Shaharudin, M. R., Akbar, J., Hassam, S. F., & Khalid, S. A. (2021). The Impact of Firm's Green Practices on the Sustainability in Supply Chain for Competitive Advantage: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(10).
- Olazo, D. B. (2023). Marketing competency, marketing innovation and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): a mixed-method analysis. *Journal of Marketing and Logistics*, 35(4), 890–907.
- Papadas, K.-K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632–643.
- Park, J.-E., & Kang, E. (2022). The Mediating Role of Eco-Friendly Artwork for Urban Hotels to Attract Environmental Educated Consumers. *Sustainability*, 14(7), 3784.
- Partzsch, L., Zander, M., & Robinson, H. (2019). Cotton certification in Sub-Saharan Africa: Promotion of environmental sustainability or greenwashing? *Global Environmental Change*, 57.
- Polonsky, M. J. (1994). An Introduction To Green Marketing. *Electronic Green Journal*, 1, 2-3.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Prakash, A. (2002). Green Marketing, public policy and managerial strategies. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 285–297.
- Purwanto, A., Syahril, S., Rochmad, I., Fahmi, K., Syahbana, R., & Firmansyah, A. (2022). Analyzing the relationship between green innovation, creative excellence, empowerment and marketing performance of Indonesian SMEs. *Journal of Future Sustainability*, 2(2), 53–56.

- Ramadhan, T. S., & Farida, E. (2023). Product Innovation for Sustainable Competitive Advantage through Starbucks Coffee Marketing Performance in Malang. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 6(1), 102–112.
- Singh, P., & Pandey, K. (2012). Green Marketing: Policies and Practices for Sustainable Development. *Integral Review - A Journal of Management*, 5(1), 22-30.
- Sun, J., Sarfraz, M., Khawaja, K. F., & Abdullah, M. I. (2022). Sustainable Supply Chain Strategy and Sustainable Competitive Advantage: A Mediated and Moderated Model. *Frontiers in Public Health*, 10, 895482.
- Syapsan. (2019). The effect of service quality, innovation towards competitive advantages and sustainable economic growth. *Benchmarking: An International Journal*, 26(4), 1336–1356.
- Tan, B.-C. (2011). The Roles of Knowledge, Threat, and PCE on Green Purchase Behaviour. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 14-27.
- Thompson Arthur, Janes Alex, Peteraf Margaret, Sutton Ciara, Gamble John, & Strickland A. (2013). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education.
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Hariyati, H., Nafidah, L. N., Kustiningsih, N., & Nadyaningrum, V. (2020). The Role of Green Innovation between Green Market Orientation and Business Performance: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 173.
- Tzanidis, T., Magni, D., Scuotto, V., & Maalaoui, A. (2024). B2B Green Marketing strategies for European firms: Implications for people, planet and profit. *Industrial Marketing Management*, 117, 481–492.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
- Voytovych, N., & Polyak, Y. (2019). The marketing innovation and the innovation technology in food industry enterprises. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies*, 21(92), 9–14.
- Widyastuti, S., Indriati, T., Widyastuti, B. R., & Muwazir, M. R. (2019). Developing a Green corporate image: An achievement for competitive advantage through organizational culture and Green Marketing Strategy. *Revista San Gregorio*, 36, 291–309.
- Wilken, R., Schmitt, J., Dost, F., & Bürgin, D. (2024). Does the presentation of true costs at the point of purchase nudge consumers toward sustainable product options? *Marketing Letters*, 35(3).

Zou, Y., He, D., & Sun, R. (2024). Research on the Mechanism of Collaborative Innovation in Green Technology among Supply Chain Enterprises Based on Cost Sharing and Market Competition. *Sustainability*, 16(15), 6295.

9. Anexos

Anexo A – Guião da Entrevista

Introdução:

Esta entrevista surge na sequência da dissertação de Mestrado em Gestão no ISCTE *Business School*, e antes de iniciarmos, gostaria de expressar o meu sincero agradecimento por aceitar participar nesta entrevista, que faz parte da minha dissertação sobre Green Marketing e o seu papel como uma estratégia de vantagem competitiva para as empresas.

A entrevista será dividida em duas partes:

Parte 1: Três questões descritivas para qualificar a amostra.

Parte 2: Quatro questões interpretativas com base no Modelo VRIO (que identifica os recursos que são valiosos, raros, inimitáveis e organizados).

Objetivo da Entrevista:

O objetivo desta entrevista é compreender como a estratégia do Green Marketing está a ser utilizada pelas empresas para obter uma vantagem competitiva no mercado.

Contextualização do Tema:

O Green Marketing é uma estratégia que se foca na promoção de produtos e serviços, enfatizando os seus benefícios ambientais. Alguns dos elementos-chave desta estratégia incluem: desenvolvimento de produtos sustentáveis; transparência e honestidade na comunicação; rótulos verdes; comunicação eficiente.

Parte 1: Qualificação da Amostra

1. Nome e Cargo Atual:

- Qual é o seu nome e o cargo que ocupa atualmente na empresa?

2. Setor de Atividade:

- Em que setor trabalha atualmente?

3. Experiência Profissional:

- Qual a sua experiência profissional?
-

Parte 2: Avaliação com Base no Modelo VRIO

1. Valor

- **Pergunta:** Na sua opinião, considera que a estratégia do **Green Marketing** na sua empresa cria valor significativo para os produtos e serviços oferecidos?

2. Raridade

- **Pergunta:** Na sua opinião, considera que a estratégia do **Green Marketing** adotada pela sua empresa é rara?

3. Inimitabilidade

- **Pergunta:** Considera que as iniciativas do **Green Marketing** da sua empresa são difíceis de imitar pelos concorrentes?

4. Organização

- **Pergunta:** Considera que a sua empresa está organizada de forma eficiente para maximizar os benefícios do **Green Marketing**?
-

Encerramento:

Mais uma vez, agradeço-lhe por participar nesta entrevista. As suas respostas serão essenciais para ajudar a compreender como o **Green Marketing** pode ser utilizado como uma estratégia competitiva nas empresas.