

# Marketing verde como nova orientação mercadológica: a percepção dos gestores de cosméticos sustentáveis

## *Green marketing as a new market orientation: the perception of sustainable cosmetics managers*

**Mayara Pinheiro dos Santos** Graduada em Administração. Universidade de São Paulo (UNIFESP) – Brasil.  
<https://orcid.org/0000-0003-0215-7899> [Mayara.santos@unifesp.br](mailto:Mayara.santos@unifesp.br)  
**Taís Pasquotto Andreoli** Doutora em Administração. Universidade de São Paulo (UNIFESP) – Brasil.  
<https://orcid.org/0000-0002-9173-9294> [tais.andreoli@unifesp.br](mailto:tais.andreoli@unifesp.br)

### RESUMO

O mercado atual demanda das organizações uma nova orientação mercadológica, capaz de alinhar o desenvolvimento econômico à responsabilidade social e ambiental, contexto no qual se desponta o marketing verde. O trabalho teve como objetivo analisar como as micro e pequenas empresas de cosméticos sustentáveis da cidade de São Paulo empregam (ou não) o marketing verde como nova orientação mercadológica. Mais especificamente, buscou-se identificar como essas empresas percebem essa nova orientação mercadológica e como desenvolvem os atributos do marketing verde, frente a uma apreciação crítica, tanto em termos de principais desafios quanto de mais importantes vantagens nesta trajetória. A revisão da literatura discutiu a temática de marketing verde, junto à conceituação, evolução, estratégias de aplicação e desafios inerentes, especialmente em relação ao mercado de cosméticos sustentáveis. Como procedimento metodológico, adotou-se uma abordagem qualitativa, com a realização de cinco entrevistas semiestruturadas junto a gestores de micro e pequenas empresas de cosméticos sustentáveis da cidade de São Paulo. Como resultado, foi possível identificar a busca das empresas por essa nova orientação mercadológica, identificada como real oportunidade de mercado, com a implementação dos atributos do marketing verde, processo impulsionado (prioritariamente) a partir de um pensamento ideológico. Apesar disso, ainda existem barreiras que dificultam o equilíbrio entre perspectivas ética e financeira do negócio, das quais se destacam a necessidade de certificação, o alto custo de insumos produtivos, a produção em pequena escala e a influência da prática de *greenwashing* na desconfiança geral do consumidor.

**Palavras-chave:** marketing verde; nova orientação mercadológica; sustentabilidade; cosmético sustentável; pesquisa qualitativa.

### ABSTRACT

The current market demands from organizations a new market orientation, capable of aligning economic development with social and environmental responsibility, a context in which green marketing emerges. The objective of this work was to analyze how micro and small sustainable cosmetics companies in the city of São Paulo employ (or not) green marketing as a new market orientation. More specifically, we sought to identify how these companies perceive this new market orientation and how they develop the attributes of green marketing, in the face of a critical appraisal, both in terms of the main challenges and the most important advantages in this trajectory. The literature review discussed the theme of green marketing, along with the conceptualization, evolution, application strategies and inherent challenges, especially in relation to the sustainable cosmetics market. As a methodological procedure, a qualitative approach was adopted, with five semi-structured interviews with managers of micro and small sustainable cosmetics companies in the city of São Paulo. As a result, it was possible to identify the companies' search for this new market orientation, identified as a real market opportunity, with the implementation of the attributes of green marketing, a process driven (primarily) from an ideological thought. Despite this, there are still barriers that hinder the balance between the ethical and financial perspectives of the business, among them the need for certification, the high cost of productive inputs, small-scale production and the influence of the practice of greenwashing on general distrust of the consumer.

**Keywords:** green marketing; new market orientation; sustainability; sustainable cosmetic; qualitative research.

Recebido em 04/02/2022. Aprovado em 28/02/2022. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.  
<https://doi.org/10.22279/navus.2022.v12.p01-15.1774>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos anos 1960, houve a publicação do livro “Primavera Silenciosa”, que pioneiramente trouxe a perspectiva de que a conservação da natureza e as atividades econômicas não são forças opostas (BONZI, 2013). Depois disso, repercutiram diversas discussões voltadas a essa temática, abrangendo diferentes âmbitos, como acadêmico, organizacional e da sociedade em geral (ANDREOLI; BATISTA, 2020).

Dessa forma, entende-se que a sociedade está preocupada com o meio ambiente e que a responsabilidade organizacional está presente nas discussões atuais. Conseqüentemente, isso permeia também o âmbito mercadológico, despontando-se como fator determinante no conjunto de consideração e na decisão de compra do consumidor (MELO; FARIAS, 2014).

Como consequência, aumentam-se as exigências sociais, governamentais e do mercado para que as organizações se adaptem a favor da responsabilização e da sustentabilidade (SCHIOCHET, 2018). Deve-se reforçar que tal adequação resulta não só de uma busca por ajustamento legal, mas de própria subsistência da organização, especialmente considerando a manutenção da competitividade e a eficiência do desempenho (DIAS, 2014; TAVARES; BELTRÃO; FERREIRA FILHO; FERREIRA, 2014).

Conforme ressaltam Kotler e Armstrong (2015), as organizações devem aceitar as responsabilidades em relação ao ambiente em que atuam, especificamente, e ao mundo que as cercam, de forma geral, enxergando nisso, sobretudo, uma oportunidade de diferencial competitivo. Nesse sentido, a adaptação sustentável possibilita uma agregação de valor além da comercial, restrita ao produto, abarcando também o nível institucional, com seu potencial educacional e conscientizador (GONZAGA, 2005).

Apesar disso, deve-se destacar que a adequação organizacional ao marketing verde não é fácil, rápida nem barata (ANDREOLI; NEVES; GALHOTI; OLIVEIRA, 2021). Como defende Ottman (1994), torna-se necessário destrinchar a estratégia mercadológica verde em dois pontos principais: primeiro, adaptação do processo produtivo em relação à sustentabilidade dos produtos; segundo, divulgação dessa oferta ao mercado consumidor. Sendo assim, é imprescindível que haja uma completa readequação de todo o composto mercadológico, e não somente da variável promocional.

Rumo a essa nova orientação mercadológica, diferentes estratégias podem ser desenvolvidas na implementação do marketing verde, para que isso aconteça de forma de fato eficiente (ALVES, 2017). Isso se torna ainda mais impactante quando se considera organizações atuantes no próprio mercado verde, como é o caso das empresas de cosméticos sustentáveis. Como argumentam Furtado e Sampaio (2020), quando se compreende o setor cosmético pela perspectiva de marketing verde, pautada pela sustentabilidade, surge a oportunidade de valorizar questões éticas, sociais e ambientais.

À luz do exposto, o trabalho teve como objetivo analisar como as micro e pequenas empresas de cosméticos sustentáveis da cidade de São Paulo empregam (ou não) o marketing verde como nova orientação mercadológica. Mais especificamente, buscou-se identificar como essas empresas percebem essa nova orientação mercadológica e como desenvolvem os atributos do marketing verde, frente a uma apreciação crítica, tanto em termos de principais desafios quanto de mais importantes vantagens nesta trajetória. Para tanto, a revisão da literatura discute a temática de marketing verde, junto à conceituação, evolução, estratégias de aplicação e desafios inerentes, especialmente em relação ao mercado de cosméticos sustentáveis. Como procedimento metodológico, adotou-se uma abordagem qualitativa, com a realização de cinco entrevistas semiestruturadas junto a gestores de micro e pequenas empresas de cosméticos sustentáveis da cidade de São Paulo.

## 2 RESPONSABILIZAÇÃO MERCADOLÓGICA E MARKETING VERDE

Tendo em vista que a razão de existência de qualquer organização é o atendimento do seu mercado consumidor, o propósito do marketing reside justamente nesse alinhamento organização e mercado (ANDREOLI, 2021). Acontece que, em muitos casos, o marketing tradicional pode se voltar a produtos pouco benéficos a longo prazo, ou mesmo fazer uso indevido dos recursos, bem como

desempenhar um processo produtivo não adequado, que culminam em prejuízos tanto sociais quanto ambientais (DIAS, 2014).

Essa preocupação começou a repercutir na sociedade a partir da década de 1960, impulsionando o interesse acadêmico principalmente após 1970, quando se intensificou a discussão acerca da responsabilização mercadológica frente à sociedade e ao meio ambiente (ANDREOLI; NEVES; GALHOTI; OLIVEIRA, 2021). Como consequência, teve origem o conceito de marketing verde, que busca justamente responder a essa nova demanda do mercado, ao promover a busca do equilíbrio entre os propósitos financeiros da organização e ambientais da sociedade (PEATTIE, 2001).

Ottman (1994) conceitua o marketing verde como a diligência das organizações para com as suas ações, direcionada por uma atitude comercial mais sustentável. Em outras palavras, Andreoli, Crespo e Minciotti (2017) o definem como uma nova ideologia ou aprimoramento mercadológico, marcados pela preocupação com o meio ambiente.

Por sua vez, Polonsky (1994) esclarece que o marketing verde mantém o objetivo de atendimento do mercado consumidor, mas de forma a considerar e principalmente reduzir os eventuais impactos negativos ao meio ambiente. Por esse motivo, o autor argumenta que a atuação do marketing verde é significativamente mais extensa do que a do marketing tradicional, visto que consiste em um novo modo de compreender e praticar transações entre os grupos de interesse (extrapolando a limitação comercial). Desse modo, o marketing verde vai além de adotar práticas sustentáveis nas atividades das organizações, demandando real incorporação interna para que as mudanças sejam de fato efetivas (GONZAGA, 2005).

Nesse sentido, o marketing verde atribui o efeito resultante da ação produtiva na sociedade como um todo, atentando-se para questões econômicas, culturais, políticas, institucionais, sociais e ambientais (ZENONE; DIAS, 2015). Além disso, o marketing verde demanda e trabalha com a conscientização junto ao mercado, especialmente direcionada aos consumidores (PEATTIE, 2001). Dessa forma, o marketing verde acaba atuando como um impulsionador da conscientização do mercado, principalmente dos consumidores, que passam a se interessar e buscar saber mais os impasses ambientais (ANDREOLI; BATISTA, 2020).

Esse papel conscientizador parece derivar do próprio propósito do empreendedor, ou seja, decorre basicamente da principal motivação da abertura do negócio (FREITA; TEIXEIRA, 2014; BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012). Conforme defendem Freitas e Teixeira (2014), o empreendedor sustentável geralmente encontra uma oportunidade para além da esfera econômica, ponderando outros fatores como prioritários. Em igual argumentação, Boszczowski e Teixeira (2012) afirmam que o empreendedor verde tem como motivação principal a resolução de problemas sociais e/ou ambientais, concomitantemente pensando na geração de lucro como meio e fim.

## **2.1 Estratégia de marketing verde**

Para Alves (2017), o primeiro passo para o desenvolvimento da estratégia verde reside no mapeamento do mercado consumidor, no sentido de, primeiro, identificar quais os tipos de possíveis consumidores, e, posteriormente, trabalhar com segmentações de acordo com a atratividade e acessibilidade. Isso possibilita um melhor alinhamento da organização com seus consumidores potenciais, em especial aqueles considerados verdes.

Nesse ínterim, torna-se importante avaliar o nível de disposição verde, entendido como a inclinação do consumidor de pagar pelo atributo/apelo sustentável (DALMORO; VENTURINI; PEREIRA, 2009). Conforme discorrem os autores, esse processo pode ser especialmente difícil já que muitas vezes isso ainda não existe ou está velado, precisando ser desenvolvido ou ativado, principalmente por meio da divulgação de informações e promoção de conscientização.

Isso reforça a etapa final, de posicionamento do produto junto ao mercado e todo o trabalho de comunicação (ALVES, 2017), que, neste caso, não só se preocupa em divulgar e gerar consciência, conforme supracitado, mas também têm de atuar no convencimento da real efetividade da prática (ANDREOLI; NEVES; GALHOTI; OLIVEIRA, 2021). Essa ampliação do escopo promocional se justifica perante a proliferação dos falsos discursos mercadológicos, que promovem práticas sociais ou ambientais não verdadeiras, o que,

como consequência, contribuem tanto para uma confusão generalizada do mercado quanto para o aumento do ceticismo dos consumidores (ANDREOLI; CRESPO; MINCIOTTI, 2017).

Com o real desenvolvimento dessa nova orientação mercadológica voltada ao mercado verde, diversos benefícios podem ser aproveitados pelas organizações (ORSATO, 2002; GONZAGA, 2005; BENTO, 2020). O primeiro deles, mais evidente, é a possibilidade de diferenciação e/ou vantagem competitiva, agregando valor pela sustentabilidade (GONZAGA, 2005; ANDREOLI; NEVES; GALHOTI; OLIVEIRA, 2021). Também se defende a otimização do processo produtivo, com eliminação de desperdícios e redução de custos (ORSATO, 2002; BENTO, 2020). Por fim, repete-se aqui a argumentação de que os benefícios extrapolam a esfera da própria organização, devido ao papel conscientizador, como possibilidade de promoção de reais benefícios sociais e ambientais (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012; ANDREOLI; BATISTA, 2020).

Por outro lado, também deve-se pesar os possíveis desafios encontrados nessa trajetória (SAUNDER; McGOVERN, 1997; DALMORO; CARDONA VENTURINI; DINIZ PEREIRA, 2008; SILVEIRA; ALVES; FLAVIANO, 2013; GUIMARÃES; VIANA; COSTA, 2015; ANDREOLI; NEVES; GALHOTI; OLIVEIRA, 2021;

RODRIGUES; SILVA; ROMERO, 2021). O primeiro obstáculo ressaltado é a dificuldade da operacionalização da sustentabilidade, sem que haja prejuízos em termos de qualidade, conveniência e, principalmente, preço ofertados (SAUNDER; McGOVERN, 1997). Alinhado a isso, também se desponta o desafio de convencimento e engajamento de todos os funcionários, com o real direcionamento, de forma holística e integrada rumo à sustentabilidade (DALMORO; VENTURINI; PEREIRA, 2009).

No âmbito da produção, encontram-se barreiras específicas, que podem ser entendidas em termos de cinco fatores principais (SILVEIRA; ALVES; FLAVIANO, 2013): a legislação, que demanda adaptações, inclusive com certificações externas, que podem incorrem em custos adicionais e desgastes e atrasos burocráticos; o quadro de funcionários deve ser capacitado, com baixo índice de rotatividade, a fim de se manter o padrão da qualidade ambiental; a conscientização ambiental interna deve ser efetiva e permear todos os níveis hierárquicos; a busca e o relacionamento com fornecedores confiáveis e acessíveis, que muitas vezes também precisam ter certificação externa.

Ainda, é comum que as organizações sustentáveis se deparem com o dilema de redução de custos com recursos concomitante ao aumento dos custos produtivos (GUIMARÃES; VIANA; COSTA, 2015). Esse maior preço associados aos produtos sustentáveis é apontado como um dos principais entraves para o aumento do consumo, derivando de uma somatória de diversos fatores, além dos já mencionados, como acesso e preço dos insumos produtivos e escala de produção (RODRIGUES; SILVA; ROMERO, 2021). Por fim, também se menciona a proliferação da prática de *greenwashing*, com a promoção equivocada de falsas posturas ambientais, o que contribui para uma confusão generalizada do mercado, aumentando o ceticismo dos consumidores (ANDREOLI; BATISTA, 2020).

Pelos motivos supracitados, Andreoli, Neves, Galhoti e Oliveira (2021) são enfáticos ao afirmar que a adaptação organizacional ao marketing verde não consiste em um processo fácil, barato, nem rápido. Demanda real conscientização interna, bem como direcionamento de todos os recursos em prol da política verde, com a promoção de uma cultura organizacional com pilar sustentável. Essa maior responsabilização deve permear toda a cadeia de valores da organização, em especial os fornecedores, tendo em vista o papel de coprodutor, tendo influência direta no produto final. Depois, requer reposicionamento no mercado, apresentando (e convencendo sobre) a agregação de valor verde não só aos consumidores, mas a todos os demais *stakeholders*.

## 2.2 Mercado de cosméticos sustentáveis

O mercado de cosméticos sustentáveis foi impulsionado principalmente pela demanda do mercado consumidor por produtos de composição não química e/ou não sintética, derivada tanto de uma maior atenção ao valor sustentável, conforme já contextualizado, quanto da preocupação com a própria saúde, além da consideração a outras questões sociais (FURTADO; SAMPAIO, 2020). Basicamente, o setor de cosméticos sustentáveis compreende três ramificações, que dependem tanto da composição quanto do

nível de certificação das matérias-primas utilizadas, sendo: naturais, cuja composição é 95% de matérias-primas naturais (enquanto o restante pode ser sintético); orgânicos, com composição de 95% de matérias-primas orgânicas, cultivadas sem ação de agrotóxico e respeitando o meio ambiente; e veganos, compostos de ingredientes sem origem animal (leite, lanolina, colágeno) e que não fazem testes ou qualquer outra prática de exploração contra animais.

Apesar disso, alguns critérios se mostram comuns ao mercado de cosméticos sustentáveis como um todo, como a adoção de embalagens mais verdes, sejam biodegradáveis, recicláveis ou mesmo reutilizáveis, bem como a apresentação de pelo menos uma certificação reconhecida internacionalmente (CARRULO, 2020). Essa questão da certificação é ressaltada como prioritária, tendo em vista o processo dificultoso para obtê-la (norma ISO 16128, que abrange todo o processo produtivo), o que garante segurança ao mercado e gera reconhecimento para a organização (DUBOIS, 2019; NOGUEIRA, 2019). Por fim, também é consensual a garantia de não realização de testes em animais, popularmente conhecido como *cruelty free*, algo como 'livre de crueldade', em português (NUTTI; COLANTUONO, 2020).

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O procedimento metodológico teve uma abordagem qualitativa, com a realização de cinco entrevistas semiestruturadas junto a gestores de micro e pequenas empresas de cosméticos sustentáveis da cidade de São Paulo. As empresas foram selecionadas a partir de cinco critérios: atuação no setor de cosmético, fabricação própria sustentável, porte (micro/pequenas empresas), localizadas no estado de São Paulo, presente em alguma rede social. A coleta foi previamente agendada, sendo realizada de forma online, por meio da plataforma Google Meet, durante o mês de novembro e dezembro de 2021. Os encontros foram gravados (apenas a voz, para facilitar a transcrição), tendo uma duração média de 35 minutos (mínimo 30 e máximo 60 minutos).

Os cinco gestores entrevistados foram codificados, a fim de se manter a fluidez da leitura, sendo CEO, por ordem numérica de 1 a 5. Atendendo às preocupações éticas, antes de iniciar a pesquisa foi apresentado um termo de consentimento, segundo o qual os participantes deveriam concordar para que se desse início o procedimento de coleta de fato. Cabe ressaltar que o procedimento passou por avaliação junto ao Comitê de Ética da universidade.

O roteiro de entrevista foi desenvolvido segundo o método de sistematização por categorias (VERGARA, 2016), agrupando as questões de forma que pudessem ser posteriormente analisadas em conjunto, bem como favorecendo a incorporação de eventuais dados adicionais compartilhados pelos participantes. Foram criadas três grandes categorizações, conforme seguem: nova orientação mercadológica, investigando qual foi a principal motivação do negócio e como é realizado o equilíbrio financeiro-ético; atributos do marketing verde, indagando sobre como ocorre essa atuação, levantando-se os pontos fortes e fracos; desafios e vantagens, mensurando a apreciação crítica, em termos tanto dos principais desafios encontrados quanto das mais importantes vantagens obtidas nesta trajetória.

Quadro 1 - Estruturação do roteiro de entrevistas

#### 1 - Nova orientação mercadológica

1. Qual foi a grande motivação para a comercialização de produtos cosméticos sustentáveis?

1.1 Mais direcionada ao aspecto financeiro, de atendimento de mercado de forma lucrativa? Ou devido a um posicionamento ideológico, de maior consciência?

1.2 Como você consegue equilibrar esses dois pontos, lucrativo e ético (às vezes vistos como opostos)?

#### 2 - Atributos do marketing verde

2. Você diria que emprega o marketing verde? Sabe o que é?

2.1 Se não souber, diante da explanação, reconhece a prática?

3. Em quais pontos você acredita que o marketing verde fica mais evidente na sua empresa?

4. E em quais pontos você acha que isso fica mais distante? Que pode e/ou precisa ser aprimorado?

3 - Desafios encontrados e percepção de resultados

5. Sobre essa adoção do marketing verde e da responsabilização ambiental na sua empresa, poderia relatar quais são as grandes dificuldades percebidas?

6. E por outro lado, quais as grandes vantagens?

7. Em termos de mercado consumidor, como você acha que se enxerga isso?

7.1 Os consumidores conseguem de fato perceber e reconhecer como diferencial competitivo?

7.2 Caso não, o que poderia ser feito ou já está sendo desenvolvido?

8. Em relação à concorrência direta, de outros cosméticos com pegada ecológica, como sua empresa se diferencia?

9. Existe alguma certificação ambiental na empresa?

10. Por fim, vemos um cenário de divulgação de falsos discursos mercadológicos de cunho ambiental. Como isso reflete na sua empresa?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Com a transcrição das respostas, foi possível empregar a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2006). Isso permitiu, em um primeiro momento, fazer uma exploração inicial do conteúdo teórico, proporcionando uma compreensão geral. Posteriormente, iniciou-se o processo de ordenação e categorização, guiado pelo roteiro de entrevista, segundo o qual as questões serviram como unidades de análise. Por fim, conseguiu-se extrair conceitos significativos, interpretando e comparando as percepções expressas (CAMPOS, 2004).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Essa seção se encontra estruturada em três tópicos principais, seguindo a lógica do roteiro de entrevistas: as três categorias de questionamentos (nova orientação mercadológica, atributos do marketing verde e apreciação crítica frente a desafios e vantagens). Em relação aos sujeitos da pesquisa, houve bastante diversidade em termos de classificação dos cosméticos sustentáveis comercializados, sendo o CEO 1 voltado aos cosméticos naturais e orgânicos, o CEO 4 aos naturais e veganos, e os demais (CEO2, CEO3 e CEO5) aos naturais.

### 4.1 Nova orientação mercadológica

Inicialmente, buscou-se, primeiro, identificar a motivação da criação e manutenção do negócio, posteriormente indagando sobre a perspectiva de equilíbrio entre o aspecto ideológico e a viabilidade financeira.

Assim, o CEO 1 relatou que sua motivação derivou da descoberta sobre a composição dos sabonetes naturais: em um primeiro momento, soube que utilizavam sobras de animais; depois, ao procurar por produtos que não fossem de origem animal, percebeu que haviam diversos outros problemas em relação às matérias-primas utilizadas, como componentes químicos nocivos (conservantes, derivados de petróleo, aglutinadores, etc.), que podem ocasionar acúmulo de metal pesado e incorrer em consequências danosas à saúde (câncer). Além disso, expôs que a dificuldade na busca pelo equilíbrio entre o ético e o financeiro, argumentando que os custos com os insumos são maiores, assim como o processo produtivo e de comercialização demanda mais esforços, considerando a necessidade de certificação externa. Por esses motivos, o preço de mercado acaba sendo superior, reduzindo a acessibilidade do produto sustentável. Ele menciona, ainda, uma estratégia usada para tentar compensar o valor final de

alguns dos seus produtos, que é trabalhar na concentração de ativos, de forma que o cliente possa diluir na hora do uso, aumentando o rendimento do produto.

O CEO 2, por sua vez, mencionou que sua motivação foi ideológica, mas atrelada à necessidade pessoal. Sobre a perspectiva de equilíbrio, declarou que sua empresa já nasceu sustentável, e que muitas vezes a sustentabilidade acaba inviabilizando a competitividade e o lucro máximo. Ou seja, fica difícil pensar somente sob um viés financeiro. Além disso, menciona que, na verdade, o intuito não é a divulgação, fator que inclusive deveria ser mais bem trabalhado. Ele também discorreu sobre a dificuldade, corroborando os altos custos envolvidos no processo produtivo, principalmente para quem trabalha em menor escala, assim como a questão da certificação, ressaltando isso na relação com os fornecedores. Como estratégia para reverter isso, ele menciona a utilização de refis, a fim de minimizar os custos para a empresa e repassar isso aos consumidores.

De forma similar, o CEO 3 também afirmou sua motivação ideológica, vinculada a uma necessidade pessoal, visto que estava em busca de um desodorante natural, para o qual não tinha acesso onde morava. Durante essa procura, descobriu que uma conhecida (mãe do amigo do seu filho na escola) produzia para sua própria família, e, ao experimentá-lo, atestou sua eficiência. Depois de um tempo, recebeu uma proposta dessa conhecida, de atuar juntamente às vendas; assim, iniciaram um negócio, firmando sociedade, mas ainda sem muita pretensão, mais motivado por ser uma forma de suprir as próprias necessidades de consumo. Foi só depois de pouco menos de um ano, que ficou mais clara a estruturação da empresa, de forma que buscaram a formalização. Hoje, como empresa, buscam retorno financeiro, mas imprescindivelmente atrelado a três coisas principais: qualidade da matéria-prima e diminuição dos resíduos (inclusive desconsiderando a margem de lucro nesses casos), bem como atendimento ao cliente. Esse direcionamento é justificado pela visualização do negócio como complementar, visto que todos os sócios têm outras fontes de renda, não dependendo exclusivamente dele. Por fim, menciona que, caso fosse necessário tomar uma decisão econômica, optaria por diminuir a quantidade de óleo, por exemplo, mas não o substituir completamente.

De forma particular, o CEO 4 comentou que sua atuação no mercado começou aos poucos, motivada pelo seu interesse por ingredientes diversos, que resultou da sua formação em gastronomia. Assim, na produção de cosméticos em sua casa, percebeu que a necessidade de aumento de qualidade seria sanada pela substituição das essências sintéticas por óleos essenciais. Sendo assim, relata que sua motivação decorreu da visualização de uma oportunidade de mercado, inicialmente com uma produção artesanal e vendas em pequenas feiras, mas depois expandindo-se com a estruturação da produção industrial. Também buscou aprofundamento do conhecimento do negócio, realizando um curso de formulação. Ainda, externalizou que se depara com diversos obstáculos na produção e comercialização sustentável, principalmente em termos de fornecedores, relatando que a empresa acaba ficando suscetível ao se vincular com outras organizações, especialmente se elas não praticam sustentabilidade de maneira adequada ou mesmo total.

Já o CEO 5 declarou que sua motivação inicial decorreu de um viés de consciência ecológica, derivado da sua formação (graduação em ecologia e pós-graduação em gestão ambiental). Foi só depois de pouco mais de um ano, que percebeu a oportunidade de mercado, de forma que recebeu dois sócios, que investiram financeiramente, e passaram a buscar retorno financeiro do negócio. Atualmente, buscam o equilíbrio desses fatores, tentando equilibrar a viabilidade econômica, ambiental e social; inclusive, destacou a impossibilidade de desvinculação dos aspectos social e ambiental. Apesar disso, informou que considera que seu negócio hoje não é economicamente viável, visto que ainda está em período de crescimento, demandando mais investimentos do que obtendo retorno. Mais uma vez, a questão dos fornecedores foi mencionada, em termos de dificuldade de encontrar organizações confiáveis e com certificação, atreladas a custos acessíveis.

Quadro 2 - Síntese de relatos - Nova orientação mercadológica

	Motivação	Equilíbrio ético-financeiro
<b>CEO 1</b>	Ideológica, derivada da insatisfação com os processos produtivos tradicionais de cosméticos (inclusive alguns veganos)	Difícil. Custos elevados com insumos, maior esforço no processo produtivo e de comercialização e necessidade de certificação externa (preço final não acessível)
<b>CEO 2</b>	Ideológica, atrelada à necessidade pessoal	Difícil. Altos custos no processo produtivo, menor escala, e necessidade de certificação (fornecedores)
<b>CEO 3</b>	Ideológica, atrelada à necessidade pessoal	Difícil. Altos custos no processo produtivo, menor escala, e necessidade de certificação (fornecedores)
<b>CEO 4</b>	Ideológica, relacionada à necessidade pessoal e oportunidade de mercado	Difícil. Estruturação do negócio e necessidade de certificação (fornecedores)
<b>CEO 5</b>	Ideológica, principalmente para gerar consciência ecológica	Difícil. Oferta limitada de fornecedores sustentáveis e acessíveis economicamente

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Nota-se que, de modo geral, a motivação foi predominantemente ideológica, por interesse próprio e busca de maior conscientização dos outros, geralmente atrelada a alguma necessidade pessoal. Esse resultado corrobora a menção da oportunidade do empreendedorismo verde para além da esfera econômica (FREITAS; TEIXEIRA, 2014). A motivação financeira apareceu em um segundo momento, destacando a oportunidade de mercado, a possibilidade de retorno financeiro e a fonte de diferencial competitivo, o que reforça a literatura acerca do marketing verde (MELO; FARIAS, 2014; SCHIOCHET, 2018). Ainda, foi consensual a priorização da sustentabilidade, mesmo diante de eventuais implicações negativas para a viabilidade financeira de seu negócio, principalmente em termos de aumento do preço final, também assentando com a defesa de responsabilização organizacional (KANIAK; TEIXEIRA, 2019).

Por isso, foi unânime a dificuldade envolvida na busca de equilíbrio entre o ético e o financeiro, mencionando diversos pontos nesse sentido: maior esforço no processo de produção e de comercialização, custos elevados com insumos, dificuldade na busca de fornecedores responsáveis e necessidade de certificação externa. Isso também corrobora com as dificuldades elencadas na viabilização do marketing verde (SILVEIRA; ALVES; FLAVIANO, 2013; SILVEIRA; ALVES; FLAVIANO, 2013; GUIMARÃES; VIANA; COSTA, 2015).

Apesar disso, também foi possível observar a flexibilidade dos negócios, que buscam estratégias alternativas para se adaptarem ao mercado verde, mais uma vez respaldando o que foi discorrido em publicação anterior (ALVES, 2017).

#### 4.2 Estratégia de marketing verde

Nesta parte, buscou-se observar como os gestores entendem a estratégia de marketing verde aplicada aos seus negócios.

O CEO 1 expressou que emprega o marketing verde em todos os âmbitos do seu negócio, desde a escolha de material até a embalagem, assim como na forma com que é feita a comunicação com seus clientes. Ele destacou que o ponto alto do marketing verde no seu negócio é a comunicação transparente de informação, uma vez que os rótulos contêm todas as informações do produto, como nomenclatura INCI e tradução em português. Ademais, mostra-se sempre disponível para orientar seus clientes e até possíveis “concorrentes” que querem se aventurar na produção e comercialização dos cosméticos naturais. Com isso, percebeu que se tornou referência, visto que seus clientes tiram dúvidas não apenas de seus produtos, mas também de outras marcas. Com aparente contradição, apontou a comunicação como possível ponto de



melhoria, visto que quer expandir seu alcance, o que demanda tempo e esforço, principalmente considerando que é uma temática e um mercado que ainda poucas pessoas conhecem.

De modo similar, o CEO 2 também relatou que sua empresa está alinhada com os princípios do marketing verde, tendo sua estrutura pautada em sustentabilidade. Destacou como ponto forte do marketing verde a seleção de fornecedores e/com matérias-primas nacionais, tendo em vista o incentivo à promoção do desenvolvimento das comunidades. Por outro lado, o ponto de melhoria mencionado foi a comunicação, ainda bastante limitada. Também expôs a eventual menor acessibilidade dos produtos (maior preço), resultante da qualidade atrelada; mesmo assim, argumentou que isso se mostra de acordo com os valores sustentáveis, sendo que a própria empresa também propaga um consumo consciente.

O CEO 3, a princípio, entendia o marketing verde como sinônimo de *greenwashing*, apenas assentindo sobre sua aplicação após a explanação do conceito. Defendeu que, diferentemente das empresas tradicionais que procuram aspectos pontuais de sua estrutura para se denominar verde, sua empresa nasceu assim e tem a sustentabilidade em toda a sua estrutura, desde a matéria-prima e as embalagens até a própria conscientização, sendo assim, o próprio marketing verde. Para ele, consiste justamente nisso seu destaque. Mencionou dois pontos de melhoria: primeiro, a comunicação, praticamente inexistente no sentido de diferenciação verde; e, segundo, a conscientização dos fornecedores, tendo como meta que todo o fornecimento tenha igual postura de sustentabilidade e diminuição dos impactos ambientais.

Considerando o objetivo da empresa de buscar formas de diminuir o impacto ambiental negativo e praticar a sustentabilidade, também o CEO 4 enxerga o marketing verde presente no negócio, principalmente na composição dos produtos, gradualmente se estendendo para a parte gráfica, como embalagens e frascos. O destaque decorre justamente desse valor sustentável, com ações sociais e ambientais, bem como prática de governança. Também enxerga positivamente a comunicação realizada (própria), que é atrelada a selos verdes, tais como: compensação ambiental de reciclagem, vegano, compensação ambiental e logística reversa atrelado a emissão de carbono. Também está em processo de adaptação, adotando a embalagem biodegradável em vez de papel e plástico. Por outro lado, acredita que ainda é necessário aprimoramento no âmbito do transporte e da entrega ao cliente, visto que é difícil encontrar meio sustentável viável; a bicicleta, por exemplo, é uma opção, mas não alcança todo o país e não atende a demanda atual que é entrega rápida.

Por fim, também o CEO 5 declarou que o marketing verde faz parte da empresa, já que o negócio é sustentável, compondo o diferencial da marca. Desse modo, do processo produtivo até as embalagens sustentáveis e a funcionalidade hipoalérgica no uso dos produtos, o marketing verde permeia todos os aspectos, e isso é repassado para o cliente. O grande destaque decorre justamente do pilar sustentável e do diferencial competitivo verde. Já como ponto de melhoria, menciona o ainda necessário uso de plástico nas embalagens, justificado pelo tamanho da produção: com o aumento da escala de produção, pretende migrar para embalagens sustentáveis, já que a compra de um lote maior tende a diminuir seu custo.

Quadro 3 - Síntese de relatos - Estratégia de marketing verde

	Destaques	Pontos de Melhoria
CEO 1	Comunicação transparente e disponibilidade para orientar clientes	Comunicação de maior alcance e com papel conscientizador
CEO 2	Insumos produtivos e fornecedores nacionais (desenvolvimento das comunidades)	Comunicação limitada
CEO 3	Sustentabilidade e conscientização	Sem comunicação verde e conscientização dos fornecedores
CEO 4	Ações sociais e ambientais com governança e comunicação atrelada a selos verdes	Transporte e entrega
CEO 5	Pilar sustentável e diferencial competitivo verde	Embalagem não sustentável

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Como síntese, pôde-se observar que todos os gestores entendem a total aplicação do marketing verde em seus negócios, decorrente do valor prioritário, que é a sustentabilidade. Isso corrobora a consonância entre a maior responsabilização organizacional, a busca de sustentabilidade e a adaptação à nova orientação mercadológica verde (PEATTIE, 2001; GONZAGA, 2005). Apesar disso, nem todos conseguem repassar essa prática verde ao mercado consumidor, não trabalhando de maneira adequada a divulgação desta vantagem competitiva. Sendo assim, tais negócios acabam perdendo uma das grandes vantagens defendidas para o marketing verde, que é justamente a oportunidade de diferenciação competitiva (SCHIOCHET, 2018; ANDREOLI; NEVES; GALHOTI; OLIVEIRA, 2021).

Dentre os destaques da estratégia de marketing verde, foram ressaltados aspectos como o valor sustentável e a fonte de diferenciação verde, a comunicação transparente, a utilização de selos sustentáveis e a cadeia produtiva sustentável. Isso reforça a importância do marketing verde como nova orientação mercadológica organizacional, no sentido de conseguir retorno financeiro atrelado à preocupação socioambiental (OTTMAN, 1994; POLONSKY, 1994; GONZAGA, 2005; ANDREOLI; CRESPO; MINCIOTTI, 2017). Ainda, os gestores têm a consciência de que o marketing verde não deve ser utilizado pontualmente como mero apelo promocional, mas sim deve permear toda a estrutura organizacional e ser empregado efetivamente no composto mercadológico (ANDREOLI; NEVES; GALHOTI; OLIVEIRA, 2021).

Por outro lado, também foram ressaltados dois principais pontos de melhoria: a comunicação mercadológica, que precisa ser mais efetiva, com maior alcance e trabalhar (ainda) na conscientização, tendo em vista que o público consumidor ainda é limitado, o que reforça a defesa de Alves (2017) e corrobora dos achados de Furtado e Sampaio (2020); a necessidade de certificação externa, especialmente em termos de relacionamento acessível com os fornecedores, o que também confirma o levantado por Silveira, Alves e Flaviano (2013) (SILVEIRA; ALVES; FLAVIANO, 2013).

### **4.3 Apreciação crítica – vantagens e desafios**

Aqui, buscou-se compreender a percepção de apreciação crítica dos gestores, frente às eventuais vantagens e desafios na aplicação do marketing verde.

O CEO 1 apontou como vantagens do marketing verde reside justamente no resultado do uso dos seus produtos, ou seja, na satisfação dos consumidores, que acabam se fidelizando à marca, principalmente aqueles mais ativos em relação a eventuais problemas de saúde (como pele e cabelo) ou com consciência alimentar. Considerando esse diferencial competitivo, destaca também a comunicação mercadológica, que não busca só a promoção do negócio, mas também trabalha a conscientização no consumo e no descarte (reciclagem). Já referente as principais barreiras, quatro foram mencionadas: custo dos insumos produtivos, que são importados e demandados ainda em pequena escala; a falta de conhecimento geral do mercado, que ainda mantém um padrão de compra e consumo tradicional, com visíveis resistências de mudança; a atuação de empresas tradicionais, cujas comunicações incentivam o uso de produtos pouco sociais e ambientais, o que dificulta ainda mais o trabalho de conscientização e mudança de paradigma da sociedade; e, em última instância, a prática de discursos mercadológicos mentirosos (*greenwashing*), com organizações promovendo um diferencial verde limitado ou mesmo inexistente, como é o caso do apelo de embalagens recicláveis (que ainda são trazem em sua composição ingredientes nocivos tanto social quanto ambientalmente).

Já O CEO 2, afirmou que a vantagem é, estar dentro dos valores que foram definidos com a criação da empresa, ou seja, diminuir o impacto ambiental e social. Somado a isso, outra vantagem, é poder influenciar pessoas e empresas a buscarem nas suas ações inspiração para entrar na esfera dos cosméticos naturais, tanto para comercialização como para uso próprio. Entretanto, ressaltou que, falta apoio governamental, uma vez que, as embalagens sustentáveis possuem preço elevado para quem está começando. Poderia haver um suporte econômico para tornar essa escolha mais viável. Outra barreira é lidar com a falta de educação ambiental das pessoas, já que muitas ainda não têm essa consciência. É necessário pensar em alternativas, para se manter reduzindo, reciclando e fazer com que o cliente também faça parte dessas ações sustentáveis.

Junto a isso, o CEO 2 revelou que sua empresa se destaca na redução de lixo, uma vez que para enviar seus produtos por correio só utiliza material para embalagens que os clientes possam reutilizá-lo. Disse ainda que, a empresa procura comprar matéria-prima de fornecedores certificados. Além disso, o *greenwashing* é mais um obstáculo, uma vez que as empresas usam do termo “natural” para definir seus produtos, mas em sua composição não segue nenhuma diretriz que ateste essa denominação. Com isso, conseguem deixar seus preços competitivos sem aderir a todas as implicações que a fabricação de cosmético natural proporciona. Por isso, é um grande desafio desmistificar essa ideia já que os consumidores comparam preço e não dispõem do hábito de ler rótulos.

Correlato aos anteriores o CEO 3, indicou como vantagem percebida os resultados efetivos da utilização do produto em pessoas e no meio ambiente. Isso é o próprio diferencial da marca, além do relacionamento próximo que cria com seus clientes, que compram e promovem o negócio. Suas ações dão à sensação de estar fazendo algo para um futuro melhor. Acredita que os produtos vão ser os mesmos, mas com ingredientes melhores, que possam fornecer qualidade de vida para as pessoas. Disse que ver os resultados nos seus clientes, também é algo que tem um bom retorno e provoca bem-estar. frisou que uma das grandes dificuldades é a obtenção de embalagens biodegradáveis aqui no Brasil. Dessa forma, fica refém do vidro e do papel. A empresa busca solidificar alguns produtos para usarem embalagem de papel, mas nem sempre é possível. O vidro é caro, pesado e quebra, e sua única vantagem é que é retornável e mais fácil de reciclar que o plástico. Como dito anteriormente encontrar fornecedores com os mesmos valores também é uma barreira. No entanto, existem consumidores que não entendem o preço dos produtos, e essa atenção é necessária para orientá-los. Contou ainda que seu diferencial é a utilização de ingredientes cem por cento naturais e com a qualidade que é alcançada, pois são produtos que a própria família faz uso. Eles nasceram diante das necessidades que tinham e, mais do que vender, querem que as outras pessoas tenham acesso à qualidade e à eficiência deles. Por fim, mencionou que o *greenwashing* confunde o consumidor, principalmente quando ele faz uso do veganismo, pois as pessoas o associam como sendo algo natural.

O CEO 4 também identifica como vantagem os efeitos positivos do uso. Todavia, os fornecedores não estão preparados para disponibilizar produtos e suprir as necessidades dessas empresas que querem ter a sustentabilidade em sua comercialização, uma vez que no Brasil é custoso encontrar matéria-prima e embalagens que atendem aos princípios verdes. Com isso, os fornecedores que possuem esse tipo de produto detêm o monopólio, colocando o preço pouco vantajoso para quem compra. Outro ponto que levantou foi a questão da sustentabilidade social no Brasil, a mão de obra sofre uma desvalorização. Somado a isso, a dificuldade está presente para quem quer selos de sustentabilidade, pois é algo caro e pouco acessível para as pequenas empresas. O Brasil tem espaço para mais empresas fornecedoras de selos, porém se concentra em lugar de São Paulo. Acredita que há pouco incentivo estatal para ajudar essas pequenas empresas a serem mais competitivas frente às grandes.

No entanto, salientou que a durabilidade do sabonete natural, por exemplo, pode compensar o preço e por isso, muitas vezes, vale mais a pena. Além do que o Brasil é um dos países que mais consomem produtos relacionados à beleza e cosméticos no geral, e por isso é um bom negócio. Os clientes reconhecem um diferencial, apesar do preço não ser competitivo os efeitos em usar cosméticos naturais trazem esse diferencial, que está atrelado à qualidade de vida e melhora do bem-estar. Ademais, pelo resultado positivo acabam fidelizando-se, tornando-se fiéis consumidores. Um dos diferenciais são os selos. A empresa possui certificação da Anvisa, selo vegano, selo “eu reciclo” e, em breve, selo de logística reversa na emissão de carbono. Falou ainda que, a longo prazo, o *greenwashing* pode vir a atrapalhar a empresa.

Para o CEO 5, assim como os acima, presenciar os seus clientes melhorando a qualidade de vida e tendo um retorno com o produto é uma vantagem. Todavia, a comunicação é um ponto que precisa ser melhorado. Por isso, ele tem projetos para assumi-la, visto que a forma de transmitir esse conhecimento sobre o produto e seus benefícios para o meio ambiente e para as pessoas é uma dificuldade. Reforçou que sempre enfatiza a importância do produto para o planeta. É uma empresa pequena e familiar, que se preocupa com o social e o bem-estar dos funcionários. O diferencial do negócio é a aplicação do sistema B, a qualidade e a transparência nas informações. Além disso, assegurou que no mercado de cosméticos

naturais há espaço para todos. Possui o selo “Eu reciclo” desde o primeiro mês da empresa, é responsável pelo seu resíduo gerado, então há uma compensação das embalagens, a partir desse selo.

Por fim, ressaltou que o *greenwashing* acontece com bastante frequência, pois os consumidores em geral não sabem qual é a diferença entre o que é *greenwashing* e o que não é, por isso devem ensinar. E isso também é o diferencial do marketing verde da empresa, pois busca esclarecer qual é a diferença de uma marca que está praticando o *greenwashing*. Destacou por fim, que sempre busca novas informações e tecnologias.

Quadro 4 - Síntese de relatos - Nova orientação mercadológica

	Barreiras	Vantagens
CEO 1	Pouca oferta de insumos e fornecedores	Resultado no uso, proporcionar qualidade de vida
CEO 2	Baixo incentivo governamental	Conscientização, promovendo educação ambiental
CEO 3	Pouca oferta de insumos e fornecedores	Resultado no uso, proporcionar qualidade de vida
CEO 4	Pouca oferta de insumos e fornecedores	Resultado no uso, proporcionar qualidade de vida
CEO 5	Pouca oferta de insumos e fornecedores	Proporcionar qualidade de vida(resultado do uso)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Identifica-se em resumo, que as vantagens competitivas apontadas estão associadas a diferenciação e valor agregado mediante a adoção de práticas sustentáveis (GONZAGA, 2005; ANDREOLI; NEVES; GALHOTI; OLIVEIRA, 2021). Outro ponto, é a diminuição de desperdício e otimização operacional que podem contribuir para redução de custo (ORSATO, 2002; BENTO, 2020). Contudo, notou-se que o principal desafio, como descrito na literatura, são acerca da execução operacional da sustentabilidade, visto que, embora exista redução de custo com recursos, também existem elevação de custo produtivo (SAUNDER; McGOVERN, 1997; GUIMARÃES; VIANA; COSTA, 2015). Somado a isso, como agravante, se dá, a ausência de fornecedores certificados (SILVEIRA; ALVES; FLAVIANO, 2013). Já na identificação do perfil consumidor para esse campo, observou-se que existe uma compreensão limitada, e os mais assíduos são aqueles que possuem problemas de pele, cabelo, alérgicos, ou aqueles que possuem consciência alimentar. Estes tendem a se fidelizar à marca (FURTADO; SAMPAIO, 2020). Por fim, acreditam que o *greenwashing* interfere na percepção do consumidor e os confundem, ocasionado preço pouco competitiva frente as marcas tradicionais (ANDREOLI; BATISTA, 2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo analisar como as micro e pequenas empresas de cosméticos sustentáveis da cidade de São Paulo empregam (ou não) o marketing verde como nova orientação mercadológica. Como resultado, foi possível identificar a busca das empresas por essa nova orientação mercadológica, identificada como real oportunidade de mercado, com a implementação dos atributos do marketing verde, processo impulsionado (prioritariamente) a partir de um pensamento ideológico. Apesar disso, ainda existem barreiras que dificultam o equilíbrio entre as perspectivas ética e financeira do negócio, das quais se destacam a necessidade de certificação, o alto custo de insumos produtivos, a produção em pequena escala, e a influência da prática de *greenwashing* na desconfiança geral do consumidor.

Desse modo, em um primeiro momento visam beneficiar-se com o bem-estar gerado para si e para seus clientes através da comercialização de cosméticos naturais. Em um segundo momento, conseguem enxergar oportunidade de mercado, retorno financeiro, e diferencial competitivo, conforme aponta também a literatura anteriormente apresentada. Como citado acima, observa-se que, mesmo que inconscientes, criaram um negócio para suprir as necessidades e desejos, mas de tal forma que os impactos ambientais e sociais sejam reduzidos. Com isso, percebe-se que aplicaram as principais atribuições do marketing verde como sua essência geral, já no início das atividades empresariais. Vale ressaltar que o marketing verde não foi empregado depois que as empresas começaram suas atividades tradicionais, mas

sim, pensado na aplicação de princípios sustentáveis no momento da criação do negócio, o priorizando, mesmo diante das eventuais circunstâncias negativas para com a viabilidade financeira.

Além disso, a realidade faz jus à literatura, notou-se que existe percalços em encontrar fornecedores certificados aqui no Brasil, muitas vezes inviabilizando a produção de determinado tipo de cosmético natural, impedindo, assim, a diversidade de produtos naturais no catálogo dessas empresas. Apesar de utilizarem práticas que podem reduzir o custo, por causa da falta de fornecedores isso é compensado com matéria-prima e embalagem de preço elevado. Junto a isso, como exposto antes, destaca-se a flexibilidade dos negócios, no qual buscam alternativas para adapta-se ao mercado verde.

Vê-se também que todos os gestores compreendem a completa execução do marketing verde em suas empresas, isso demonstra um maior comprometimento institucional acerca da sustentabilidade e a nova orientação mercadológica. Entretanto, alguns não conseguem divulgar a prática verde para o mercado consumidor, resultando na perda da principal vantagem competitiva, a diferenciação. Desse modo, os pontos de melhorias que são: aumento do alcance da comunicação mercadológica (conscientização) e a necessidade de certificação externa. Para esses gestores, o principal obstáculo é a alinhar operacionalização da sustentabilidade ao desenvolvimento econômico de sua empresa. Por último, constata-se que o *greenwashing*, reflete negativamente na comercialização de cosméticos naturais.

O trabalho contribui academicamente ao estender a compreensão do marketing verde como nova orientação mercadológica, em especialmente em um mercado recente e com limitada compreensão, que é o de cosméticos sustentáveis. Ainda, por meio da abordagem qualitativa, conseguiu-se agregar importantes *insights* dessa aplicação segundo a percepção dos próprios gestores. Aliado a isso, como implicação gerencial, o trabalho proporciona um mapeamento da aplicação do marketing verde às empresas de cosméticos sustentáveis, trazendo uma apreciação crítica em termos de vantagens que podem (e são) aproveitadas frente às eventuais barreiras que podem dificultar (e dificultam) essa trajetória.

Apesar dos resultados obtidos, deve-se pontuar algumas limitações do estudo, especialmente referentes à delimitação do procedimento metodológico. Sendo assim, ressalta-se que se optou pela realização de entrevista semiestruturadas, com roteiro definido pelas autoras, bem como junto a sujeitos da pesquisa escolhidos por conveniência. Nesse sentido, novos estudos são incentivados, mantendo-se a temática de vinculação da sustentabilidade ao meio organizacional, mas extrapolando-se para outros âmbitos. Ainda considerando o mercado de cosméticos sustentáveis, por exemplo, torna-se pertinente analisar quais as possíveis consequências da atuação dessas organizações no mercado consumidor, tanto sob a possibilidade de perspectiva positiva – como com o papel conscientizador – quanto negativa – como com a confusão generalizada devido à prática de *greenwashing*.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, R. R. **Marketing ambiental: sustentabilidade empresarial e mercado verde**. Barueri, SP: Manole, 2017.
- ANDREOLI, T. P. **Marketing "Exótico": Abordagens mercadológicas alternativas, não usuais e contraintuitivas**. UNISV, 2021.
- ANDREOLI, T. P.; NEVES, S. G.; GALHOTI, E. R. P.; OLIVEIRA, D. M.. Propaganda em mídia indoor "verde" segundo seu público consumidor. **Revista Gestão & Regionalidade**. v. 37, n. 110, p. 270-284, jan./mar. 2021.
- ANDREOLI, T. P.; BATISTA, L. L. Pareço Verde, Logo Sou? Uma Análise das Associações Feitas Após Exposição a Peças Publicitárias Com Apelos Verdes. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 9, n. 2, p. 113-125, 10 set. 2020.
- ANDREOLI, T. P.; BATISTA, L. L. Possíveis Ações Regulatórias do Greenwashing e suas Diferentes Influências na Avaliação de Marca e no Julgamento dos Consumidores. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 19, n. 1, p. 29-52, jan./mar. 2020.

- ANDREOLI, T. P.; CRESPO, A.; MINCIOTTI, S. What has been (short) written about greenwashing: a bibliometric research and a critical analysis of the articles found regarding this theme. **Revista de Gestão Social e Ambiental**. v. 11, n. 2, p. 54-72, maio/ago. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006. BENTO, K. D. Sustentabilidade em shoppings centers: a fusão entre uma ferramenta de marketing verde e uma estratégia de vantagem competitiva. **Revista Científica Produção Online**, Florianópolis, v. 20, n. 3, p. 993-1116, set. 2020.
- BONZI, R. S. Meio século de primavera silenciosa: um livro que mudou o mundo. **Desenvolvimento e meio ambiente**, n. 28, p. 207-215, jul./dez. 2013.
- BOSZCZOWSKI, A. K.; TEIXEIRA, R. M. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. **Revista Economia e Gestão**, Minas Gerais, v. 12, n. 29 p. 141-168, maio/ago. 2012.
- CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasília Enfermagem**, Brasília, v. 5, n. 57, p. 4-611, out. 2004.
- CARRULO, D. C. **Cosméticos naturais e sustentáveis**: uma tendência expressa em rotulagem e certificação. Experiência Profissionalizante na vertente de Investigação e Farmácia Comunitária. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências Farmacêuticas) — Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2020.
- DALMORO, M.; VENTURINI, J. C.; PEREIRA, B. A. D. Marketing verde: responsabilidades social integrada na envolvente de marketing. **Revista Brasileira de gestão de negócios**, v. 11, n. 30, p. 38-52, jan./mar. 2009.
- DIAS, R. **Marketing ambiental**: ética, responsabilidade, social e competitividade nos negócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- DUBOIS, T. C. **Cosméticos naturais e orgânicos**: definições, legislação no mundo e certificações. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Farmácia) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019
- FREITAS, R. K. V.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo sustentável e a identificação de oportunidades: história oral de empreendedores de negócios sustentáveis. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 151-170, jan./mar. 2014.
- FURTADO, B. A.; SAMPAIO, D. O. Cosméticos sustentáveis: quais fatores influenciam o consumo destes produtos? **International Journal Of Business & Marketing (IJBMkt)**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 36-54, jun. 2020.
- GONZAGA, C. A. M. Marketing verde de produtos florestais: teoria e prática. **Revista Floresta**, v. 35, n. 2, p. 353-368, maio/ago. 2005.
- GUIMARÃES, C.; VIANA, L. S.; COSTA, P. H. S. Os desafios da consciência ambiental: o marketing verde em questão. **C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, BA, n. 4, p. 94-104, nov. 2015.
- KANIAK, V.; TEIXEIRA, R. M. Motivações de pequenos ecoempreendedores para criarem negócios sustentáveis no setor de turismo - um estudo multicaso na região metropolitana de Curitiba. **Turismo - Visão e Ação**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 1415-7151, jul. 2019.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- MELO, F. V. S.; FARIAS, S. A. Sustentabilidade como fator de identidade de destinos turísticos em websites: o consumidor se importa? **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 2, p. 143-167, 2014.
- NOGUEIRA, M. A. **Ser: cosméticos naturais**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Design) — Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.

NUTTI, G. C.; COLANTUONO, A. C. S. O mercado de cosméticos à base de produtos naturais e sua influência na internacionalização das empresas do polo de cosméticos em Diadema - SP. **Jornada Científica e Tecnológica da Fatec de Botucatu**, Botucatu, p. 1-8. nov. 2020.

ORSATO, R. J. Posicionamento ambiental estratégico: identificando quando vale a pena investir no verde. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, Edição Especial 30, v. 8, n. 6, nov./dez. 2002.

OTTOMAN, J. A. **Marketing verde**: desafios e oportunidades para a nova era do marketing. São Paulo: Makron, 1994.

PEATIE, K. Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing. **The Marketing Review**, [s. l], v. 2, n. 2, p. 129-146, jun. 2001.

POLONSKY, M. J. An introduction to green marketing. **Electronic Green Journal**, n. 2, p. 1-77, 1994.

RIBEIRO, C. J. **Cosmetologia aplicada a dermoestética**. 2. ed. São Paulo: Pharmabooks Editora, 2010.

RODRIGUES, L. B.; SILVA, F. E. R.; ROMERO, C. B. A. "Sou verde de verdade": estratégias mercadológicas da economia criativa para superar a desconfiança do consumidor. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 15, p. 01-17, set. 2021.

SAUNDERS, T.; MCGOVERN, L. **The bottom line of green is black**. 10. ed. New York: HarperCollins, 1997.

SCHIOCHET, R. O. A Evolução do Conceito de Marketing "Verde". **Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade**, Curitiba, v. 15, n. 7, p. 2319-2856, dez. 2018.

SILVEIRA, M. P.; ALVES, J. N.; FLAVIANO, V. Os desafios da implantação de um sistema de gestão ambiental: estudo de caso em uma indústria de laticínios. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 88-106, out. 2013.

TAVARES, T. S.; BELTRÃO, N. E. S.; FERREIRA FILHO, H. R.; FERREIRA, A. O. Marketing verde como estratégia para pequenas empresas: agregando valor à marca e fidelizando clientes. **Revista SODEBRAS**, v. 9, n. 103, p. 17-24, jul. 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZENONE, L. C.; DIAS, R. **Marketing sustentável**: valor social, econômico e mercadológico. São Paulo: Atlas, 2015.