



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO
GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)



CARLA FERNANDES BAGATINI

**A AÇÃO DO MARKETING VERDE SOBRE O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE
CLIENTES:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

PORTO ALEGRE, JUNHO DE 2012



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO
GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)**



CARLA FERNANDES BAGATINI

**A AÇÃO DO MARKETING VERDE SOBRE O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE
CLIENTES:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Professor Orientador: Dr. Luiz Antônio Slongo

PORTO ALEGRE, JUNHO DE 2012

AGRADECIMENTOS

Por meio de poucas palavras, agradeço a todos aqueles que contribuíram a sua maneira para a concretização desta importante etapa da minha jornada.

Agradeço primeiramente à minha família — pai, mãe e irmã — que sempre esteve presente apoiando nos momentos de dúvida e compartilhando os momentos de certeza. Ao meu namorado, pelo apoio e compreensão de sempre.

Agradeço em especial ao meu Orientador, Luiz Antônio Slongo, por toda a sabedoria e habilidade no processo de orientação, bem como durante as aulas ao longo do curso.

Agradeço à minha banca do projeto pelas contribuições importantes para o aprimoramento deste trabalho e a todos os professores do PPGA com quem aprendi e evoluí muito ao longo destes dois anos.

Agradeço a todos os meus amigos que entenderam a dedicação necessária neste processo de construção do conhecimento tão demandante que é o Mestrado e aos meus colegas de trabalho pelo apoio incondicional e pelo incentivo de sempre.

Não poderia deixar de agradecer à UFRGS, em especial ao PPGA, pela oportunidade de realizar este Mestrado que tanto contribui para o meu desenvolvimento. Agradeço também pela oportunidade de conviver com pessoas tão maravilhosas ao longo do curso e de participar da construção de ideias tão valiosas como as que surgem, diariamente, neste ambiente de intercâmbio, ensino e convivência.

RESUMO

Com o passar do tempo, a crescente demanda por produtos ambientalmente mais amigáveis tem suscitado um entendimento mais avançado acerca do Marketing Verde e da forma como se delineia o consumo dentro deste campo com raízes antigas, mas ainda jovem dentro do escopo do Marketing. Nesta direção, o presente estudo consiste em uma aproximação acerca do consumo de produtos concebidos com base nos preceitos do Marketing Verde. Trata-se de um estudo de natureza exploratória que faz uso do método *Laddering*, baseado na Teoria das Cadeias Meios Fins, para investigar o papel do Marketing Verde no processo de Fidelização de Clientes. Sendo o processo de fidelização já bastante explorado, o presente estudo representa um avanço na medida em que propõe uma aproximação exploratória neste campo, com a finalidade de melhor entender o papel do Marketing Verde. Para tanto, foi preciso definir uma empresa que pudesse ser representativa do Marketing Verde neste estudo, o que foi realizado na primeira fase da presente pesquisa. Por meio de um levantamento com especialistas na área da sustentabilidade, e da posterior validação desta fase com base em análise documental, a empresa ou marca revelada foi a Natura, fabricante brasileira de cosméticos com engajamento em ações socioambientais. A partir desta definição, partiu-se para a aplicação do *Laddering* com consumidoras assíduas da Natura a fim de desvendar os Atributos, Consequências e Valores presentes no consumo desta marca. Com base nisso, pode-se perceber a forma como estes se ligam no processo de consumo da marca em questão, bem como revelar as implicações mais importantes para explicar o processo de fidelização das clientes participantes do estudo. Como resultado, constata-se o forte peso do Marketing Verde sobre o processo de fidelização destas clientes, na medida em que passa a ser percebido como diferencial e a ser considerado diante da escolha de uma determinada marca. No caso de produtos cosméticos, cuja finalidade básica está relacionada à obtenção de beleza e bem-estar, a constatação de que o Marketing Verde da marca estudada age tão fortemente, quanto às próprias questões relacionadas à beleza e bem-estar, sobre o processo de fidelização das clientes, significa um avanço no campo de estudo sobre lealdade.

Palavras Chave: *Marketing Verde; Lealdade; Teoria das Cadeias Meios Fins; Laddering*

ABSTRACT

Over time, the growing demand for environmentally friendly products has led to a more advanced understanding about Green Marketing and about the way the consumption rises within this field with ancient roots, but still young within the scope of Marketing. In this sense, the present study consists of an approximation about the consumption of products designed based on the precepts of Green Marketing. This is an exploratory study that makes use of the laddering method, based on the Means-End Chains Theory to investigate the role of Green Marketing in the process of customer loyalty. As the process of loyalty can already be considered extensively explored, this study represents advancement, in the sense it proposes an exploratory approach in this field, in order to best understand the role of Green Marketing. To that end, we have been supposed to define a company that could be representative of Green Marketing in this study, which was conducted in the first phase of this research. Through a survey with experts in the field of sustainability and further validation of this phase based on document analysis, the company or brand revealed has been Natura, Brazilian cosmetics manufacturer, because of its engage in socio-environmental actions, which can be regarded as an exponent of Green Marketing. From this definition, we advanced to the implementation of laddering with assiduous consumers of Natura, in order to uncover the attributes, consequences and values present in the consumption of this brand. On this basis, we can see how these ones link to each other in the process of consumption of the brand in question and reveal the most important implications as capable of explaining the process of customer loyalty in the study. As a result, it can be noticed the heavy importance of the Green Marketing on these customers loyalty, as it is taken into account and considered before choosing a particular brand. In the case of cosmetic products, whose basic purpose is related to the achievement of beauty and wellbeing, the discovery that the Green Marketing of the brand studied acts as strongly as the issues related to beauty and wellness on the loyalty of customers means a breakthrough in the field of study about loyalty.

Keywords: *Green Marketing; Loyalty; Means End Theory; Laddering*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diferenças entre Marketing Tradicional e Marketing Verde.....	35
Figura 2 – As percepções dos clientes sobre qualidade e a Satisfação do Cliente..	40
Figura 3 - O Ciclo da Satisfação.....	44
Figura 4 - As categorias da Lealdade.....	45
Figura 5 – Categorias da Lealdade e relação à dimensão comportamental	47
Figura 6 – Categorias da Lealdade e relação à atitude.....	47
Figura 7 – Os quatro estágios do modelo de fidelização: sustentadores e vulnerabilidades	51
Figura 9 - Equivalência estrutural entre Método Laddering e base teórica do Estudo	63
Figura 10 - Estrutura do Método Laddering – Principais Etapas	65
Figura 11 – Os Níveis de Abstração da Teoria das Cadeias Fins – Uma comparação entre modelos	70
Figura 12 – Processo de Seleção e Validação dos Participantes da Pesquisa.....	89
Figura 13 – Trecho da Tabela Original de Codificação–Ladder1 da Entrevistada .	124
Figura 14 – Matriz de Implicação	128
Figura 15 – Mapa Hierárquico de Valor.....	131
Figura 16 – Determinação das Orientações de Percepções Dominantes- Representação Gráfica	135

LISTA DE QUADROS

Quando 1 – Validação dos Indicadores Ambientais	76
Quadro 2 – Dimensões consideradas para definição das empresas sustentáveis do ano de 2011.	78
Quadro 3 – Quadro de Participante do Laddering.....	93
Quadro 4 – Quantidade de Ladders formadas por entrevistada	102
Quadro 5 – Codificação das Entrevistas	111
Quadro 6 – Lista de Atributos, Consequência e Valores revelados pelo Estudo ...	125

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 MARKETING VERDE.....	17
2.1.1 Marketing Societal	18
2.1.2 Marketing Verde e Consumo Consciente	23
2.2 O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO.....	38
2.2.1 O Papel da Satisfação no Processo de Fidelização	39
2.2.2 A estrutura do processo de fidelização	43
3 MÉTODOLOGIA	55
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	55
3.2 FASES DA PESQUISA	56
3.2.1 Fase 1: Definição da marca a pesquisar	57
3.2.2 Fase 2: Identificação da ação do Marketing Verde sobre o processo de Fidelização de clientes	59
3.3 1ª FASE: CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	73
3.4 2ª FASE: MAPEAMENTO DA AÇÃO DO MARKETING VERDE SOBRE O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES	80
3.4.1 Ratificação dos Participantes da Pesquisa segundo critérios de Lealdade	81
3.4.2 Seleção dos participantes da pesquisa	88
4 RESULTADOS	94
4.2.3 Mapeamento dos Atributos e Consequências	94
4.2.4 Codificação dos Dados	106
4.2.5 Construção da Matriz de Implicação	125
4.2.6 Construção do Mapa Hierárquico de Valor	129
4.2.7 Determinação das Orientações de Percepções Dominantes	133

4.3 MARKETING VERDE E LEALDADE.....	136
5 CONCLUSÃO	140
5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	140
5.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS	143
5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	144
5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.	145
REFERÊNCIAS.....	147
ANEXO 1.....	156
ANEXO 2.....	157

1 INTRODUÇÃO

As decisões de compra ecologicamente conscientes emergiram por volta da década de 1970, no momento em que a própria sociedade percebeu a necessidade de frear a degradação do meio ambiente por meio de um consumo mais consciente, das práticas de reciclagem e economia de energia, entre outras ações. Diante deste cenário, pesquisas sobre Marketing Verde ganharam força. Contudo, com o passar do tempo, sobretudo nas décadas de 1990 e 2000, foram perdendo seu espaço a ponto de serem reduzidas a questões esparsas na área de marketing (HARTAMNN; IBAÑEZ, 2006).

De acordo com Chamorro e Bañegil (2006), a inclusão da variável ecológica no marketing fez nascer um novo conceito e uma nova forma de se encarar as relações de troca, a que se chamou de Marketing Ecológico, Marketing Ambiental, Marketing Sustentável ou Marketing Verde, que serão utilizados no estudo aqui proposto como sinônimos, sendo entendidos como a dimensão ambiental do Marketing Societal, de onde surgiu.

O que tem fomentado seu fortalecimento é o crescente número de consumidores engajados em questões ambientais em seus cotidianos, à medida que são informados sobre os benefícios que determinadas ações podem gerar tanto para suas vidas quanto para o bem-estar do planeta e das futuras gerações. O engajamento em ações como separação de lixo ou troca de lâmpadas incandescentes por fluorescentes pode ser um indicativo de que a conscientização crescente aponta para um momento em que o Marketing Verde será uma forma de diferenciação para um público que passa a demandar a possibilidade de um consumo mais consciente (OTTMAN, 2011).

De acordo com Ottman (2011), com base em estudo realizado no ano de 2009, aproximadamente metade dos consumidores norte-americanos utiliza sacolas reutilizáveis em suas compras em supermercados, em comparação com 30% que as utilizavam em 2006. Da mesma forma, quase metade dos consumidores norte-americanos (46%) costuma boicotar marcas ou produtos de empresas com práticas social e ambientalmente reprováveis, em comparação com 17% dos consumidores no ano de 2006.

No Brasil, o Governo já busca formas de incentivar a prática de Marketing Verde, mesmo que não seja este o nome adotado. O objetivo do Ministério do Meio Ambiente é buscar formas regulatórias de minimizar os danos do consumo gerados aos consumidores e à sociedade como um todo através do engajamento de empresas em ações de responsabilidade sócio-ambiental que resultem, inclusive, em novas práticas de produção menos nocivas ao meio ambiente (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2009).

Atualmente, 50% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro depende da biodiversidade, o que demanda a adoção de novos padrões de sustentabilidade, bem como a busca por novas formas – mais eficazes – de pensar o desenvolvimento, preservando os recursos naturais, dos quais depende a nossa economia e o crescimento sustentável do país. (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2009:15).

Para Ottman (2011), uma das formas que os consumidores encontram de se engajar neste momento de preservação é por meio do consumo, de modo que cerca de 84% dos consumidores atualmente já aderem a alguma forma de consumo sustentável, ou verde, como pode ser chamado. Ao mesmo tempo, surgem os questionamentos acerca da possibilidade de fidelização¹ dos clientes por meio de práticas do Marketing Verde e do seu entendimento enquanto filosofia.

A fim de responder a estes questionamentos, o estudo aqui proposto sugere uma aproximação entre Marketing Verde, do ponto de vista sustentável², e fidelização de clientes (OLIVER, 1997) por meio da aplicação do método *Laddering*, em uma investigação de natureza exploratória.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O entendimento do Marketing requer a compreensão do contexto histórico em que se desenvolve. Até o final da década de 1960, o Marketing era ainda

¹ Fidelização estará sempre relacionada à ideia de processo. Em se tratando de estado final deste processo, no qual o cliente ou um grupo de clientes se encontram, será utilizado o termo, ou conceito, Lealdade.

² O Marketing Sustentável é entendido como a Terceira fase do Marketing Verde, de acordo com PEATTIE (1997), e é tido como a concepção base acerca do assunto no estudo aqui proposto. O termo será explicado de forma mais aprofundado no decorrer do texto.

considerado uma disciplina insipiente, sendo que até mesmo a sua cientificidade era motivo de debate entre os principais expoentes da academia do período (KOTLER; LEVY, 1969; LUCK, 1969; KOTLER; ZALTMAN, 1971; KOTLER, 1972; LAZER; KELLEY, 1973; BAGOZZI, 1974; BARTELS, 1974; BAGOZZI, 1975; HUNT, 1976; ABRATT; SACKS, 1988). O que se podia observar no momento era o fortalecimento do próprio conceito e a delimitação de suas atividades que, de forma resumida, estavam baseadas sobre a troca de mercadoria de modo a agregar valor para as partes envolvidas, principalmente os consumidores e as empresas.

Contudo, com a evolução da sociedade de consumo que o próprio Marketing ajudou a fomentar, percebeu-se que as partes envolvidas sobre o guarda-chuva do Marketing não eram constituídas apenas de díades do tipo consumidores – empresas, mas que contemplava toda a sociedade. Afinal começava-se a sofrer as consequências do consumo desenfreado e a se presenciar o surgimento de movimentos como o consumerismo, engajados na minimização dos efeitos oriundos da sociedade de consumo (KOTLER e LEVY, 1969; ANDERSON JR. e CUNNINGHAM, 1972; LAZER e KELLEY, 1973; WEBSTER, 1975; ABRATT e SACKS, 1988).

Nesse momento, Lazer e Kelley (1973) resumiram as discussões vigentes, assumindo que havia duas correntes distintas em relação à concepção de marketing. A primeira e mais tradicional delas considera que seu papel seria apenas servir como ferramenta nas relações de compra e venda, sendo assim um mero facilitador do lucro. A segunda assumia o papel do marketing como uma instituição social que tem responsabilidades com a sociedade que transcendem as fronteiras das relações comerciais.

Com a evolução deste entendimento, aceitação na academia e inserção gradual na sociedade, embora ainda de forma tímida, mesmo passado cerca de 40 anos das primeiras discussões a seu respeito, o Marketing Societal, que consiste na expansão das atribuições e do escopo do marketing, como será visto mais adiante, teve também seus desdobramentos, sendo seu componente ambiental um campo fértil que encontrou espaço, tanto nas discussões acadêmicas, quanto no que tange às táticas e estratégias empresariais. Este componente ambiental do Marketing Societal se passou a chamar de Marketing Verde, ou Marketing Ecológico, a partir de um *workshop* promovido pela *American Marketing Association*, em 1975, para

discutir os impactos do Marketing sobre o meio ambiente (POLONSKI e ROSEMBERGER 2004).

Contudo, embora o Marketing tenha evoluído enquanto disciplina, sua corrente principal ainda se mostra resistente a mudanças advindas das próprias mudanças sociais, ambientais e tecnológicas (PEATTIE e BELZ, 2010). Sendo que apenas uma vertente do marketing pode ser vista como realmente representativa neste sentido. Trata-se da visão macro do Marketing que possibilitou o surgimento do Marketing Societal que, por sua vez, desdobrou-se em Marketing Verde, ou Ecológico (PEATTIE e BELZ, 2010).

Em relação ao Marketing Verde, Peattie e Belz (2010) sugerem um refinamento no conceito que possibilite contribuir com o desenvolvimento verdadeiramente sustentável, em que o marketing seja visto como um ator social, viabilizador de mudanças significativas. Assim, para Peattie e Belz (2010), o Marketing Sustentável é considerado a terceira fase do Marketing Verde, na qual este está mais maduro e leva em consideração a manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes, a sociedade e o meio ambiente. Assim, pode-se dizer que a transição para o Marketing Sustentável em parte envolve a integração dos critérios sociais e ambientais, dentro dos pensamentos e processos do marketing convencional. Portanto, requer tal integração na articulação dos próprios valores do marketing e estabelecimento de suas metas (PEATTIE e BELZ, 2010).

Neste sentido, Chamorro e Bañegil (2006) sustentam que o Marketing Verde não pode ser entendido unicamente como uma atividade, mas sim como uma filosofia. Da mesma forma, trata-se de um fenômeno sociológico, pois advém da crescente conscientização da sociedade em torno das questões ambientais que fez surgir um novo tipo de consumidor, que demonstra sua preocupação através de suas decisões de compra.

Estes consumidores, de acordo com Marín et al (2009), estão constantemente demandando algo a mais do que meramente produtos de qualidade a preços baixos. Eles procuram em seus engajamentos com as marcas uma forma de agregar valor social a seu consumo, e esperam destas o comprometimento e a contribuição com a sociedade em algum grau.

Assim, além de promover melhorias sociais e ambientais, o Marketing Verde pode representar, para as empresas engajadas, oportunidades de diferenciação, revitalização e redução de custos, sob vários aspectos (POLONSKY, 2004). O primeiro deles advém da produção sustentável que proporciona e visiona redução do consumo de energia, produção mais limpa, aperfeiçoamento na eficiência de recursos, propiciando assim a redução de custos.

De acordo com Ottman (2011), os produtos verdes oferecem vantagens sobre os demais para seus fabricantes e varejistas pelo fato de sua compra ser continuada até mesmo em tempos de crise ou recessão, devido ao fato de os consumidores acreditarem que até mesmo nestes momentos é importante adquirir produtos com atributos ambientais. Isso se deve, segundo a autora, principalmente ao fato destes produtos estarem atrelados à economia de recursos e até mesmo a benefícios à saúde.

Para Ottman (2011), um exemplo desta questão pode ser a empresa General Electric que, no ano de 2008, presenciou o crescimento de 21% apenas nas linhas de produtos sustentáveis. Outro indício que aponta para a crescente penetração do Marketing Verde em meio à sociedade é o fato de que grandes redes, com uma fatia já significativa do mercado, estão introduzindo novas marcas, estas com atributos e apelos ambientais. Além disso, o número de registros de marcas com menção a atributos ambientais é crescente, representando cerca do triplo de aumento de um ano para outro (OTTMAN, 2011).

Outro aspecto a ser considerado é que o Marketing Verde pode possibilitar aumento de lucro para as empresas engajadas em sua prática, já que, de acordo com Ottman (2011), os clientes estão dispostos a pagar um preço Premium por produtos e serviços com solidez ambiental, uma vez que esta tem sido considerada pelos clientes como uma dimensão de qualidade (OTTMAN, 2011).

Por definição, a crescente safra de produtos verdes é percebida como mais saudável, menos tóxica, e capaz de economizar tempo e dinheiro, bem como contribuir para um futuro sustentável. Apenas alguns exemplos: pressurizadores de torneiras e chuveiros mais econômicos ajudam a minimizar o consumo e a conta de água. Detergentes para roupas concentrados podem ser carregados e armazenados com maior facilidade, e produtos de limpeza não tóxicos, bem como pesticidas e produtos para o jardim, são vistos como mais saudáveis para crianças e animais de estimação. (OTTMAN, 2011:16, tradução nossa).

Desta forma, o Marketing Verde pode representar uma diferenciação no mercado através do posicionamento para um público ainda pouco explorado, viabilizando o surgimento de lealdade através do atendimento dos anseios de públicos exigentes.

Nesta linha, Marín et. al. (2009) afirmam que as práticas de responsabilidade social podem traduzir-se em fidelização de clientes de diversas formas, ou por diversos caminhos. A principal delas seria o que chamam de identificação Empresa/Consumidor, segundo a qual seria interessante atrelar seu nome ao nome de uma marca com práticas de Marketing Verde, como forma de construção de uma imagem socialmente aceita e admirada. Desta forma, as empresas cuja visão de Marketing está alinhada com o Marketing Verde podem ser beneficiadas na medida em que seus *stakeholders* valorizam tais aspectos e priorizam fechar negócio com empresas com credenciais ambientais (OTTOMAN, 2011).

Seria então percebido um benefício de imagem ao se engajar em relações com estas empresas, o que culminaria no consumo de seus produtos de forma repetida, tendo-se, então, a fidelização destes clientes. Para Marín et. al. (2009), a fidelização ocorre porque os clientes buscam, nas práticas sustentáveis das empresas, uma forma de comunicar sua própria consciência, já que o Marketing Verde, muito mais do que um conjunto de práticas, deve ser visto e entendido como uma filosofia (OTTOMAN, 2011; PEATTIE e BELZ, 2010; CHAMORRO e BAÑEGIL, 2006; HARTMAN e IBAÑEZ, 2006; POLONSKI e ROSEMBERGER, 2011). Esta visão converge com as fases da fidelização propostas por Oliver (1997), pois considera atributos cognitivos, afetivos, conativos e de ação, que podem ser identificados diante da iminência de recompra.

Para Oliver (1997), para que um cliente possa ser considerado leal, é preciso que ele encontre vantagens cognitivas na compra de um produto ou serviço ou no engajamento contínuo com uma determinada marca. Da mesma forma, ele precisa gostar desta marca, desenvolvendo afeição sobre ela, o que requer satisfação e envolvimento emotivo.

Desta forma, cognição e afeição constituem as duas primeiras etapas do processo de fidelização, mas não garantem a lealdade dos clientes. Eles precisam passar por mais duas etapas do processo: a lealdade conativa e a de ação. Afinal, não basta a intenção de recompra, mas ela precisa, de fato, concretizar-se de forma contínua (OLIVER, 1997).

Embora a literatura aponte a possibilidade do Marketing Verde repercutir sobre a fidelização de clientes, faltam indícios capazes de explicar de que forma isto ocorre com base em uma compreensão sólida e referendada acerca do tema fidelização. Assim, formula-se a questão problema da pesquisa aqui proposta: **Qual o papel do Marketing Verde no Processo de Fidelização de Clientes?**

1.2 OBJETIVOS

Dado o problema de pesquisa do estudo aqui proposto, estabelecem-se os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

O estudo aqui proposto tem como principal objetivo entender a ação do Marketing Verde sobre o processo de fidelização dos clientes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Revelar os atributos, consequências e valores mais importantes no processo de fidelização de clientes de uma marca praticante de Marketing Verde;
- Mapear o processo de fidelização destes clientes por meio da construção de um mapa hierárquico de valor;
- Entender a forma como se relacionam os pontos mais importantes no mapa de decisão de compra de uma marca que segue os preceitos do Marketing Verde.

1.3 JUSTIFICATIVA

Além de uma concepção que se preocupa com os impactos que as empresas geram no meio ambiente e na sociedade como um todo, o Marketing Verde pode ser visto como uma oportunidade de diferenciação e aumento de *marketshare*, devido à crescente demanda por produtos verdes de uma crescente fatia da população engajada e preocupada com o meio ambiente (OTTMAN, 2011).

De acordo com Ottman (2011), todas as partes envolvidas no mercado estão preocupadas com as consequências do consumo e das ações das empresas, de modo que, quem se adiantar a esta preocupação, pode obter vantagens em um mercado cada vez mais crescente e que aponta na direção da sustentabilidade. De acordo com a autora, o momento vem refletindo uma consciência ambiental global em construção nos últimos 20 anos, de forma que os clientes já possam compreender o impacto que as questões ambientais têm em sua vida hoje e terão nos momentos futuros.

Já que a fidelização dos clientes pode ser vista como uma forma de garantir relacionamentos duradouros e lucrativos para as empresas (OLIVER, 1997), e o Marketing Verde é capaz de reduzir os impactos da sociedade de consumo sobre o meio ambiente (OTTMAN, 2011; PEATTIE e BELZ, 2010; CHAMORRO e BAÑEGIL, 2006; HARTMAN e IBAÑEZ, 2006; POLONSKI e ROSEMBERGER, 2011), o entendimento de como estes dois temas se relacionam e a compreensão da relação existente entre o Marketing Verde e cada um dos principais componentes da fidelização mostra-se um campo profícuo de investigação, pois pode apontar caminhos que sejam sustentáveis dos pontos de vista ecológico, econômico e social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a evolução do pensamento em Marketing até chegar ao que hoje se entende por Marketing Verde em sua concepção sustentável. O tema é abordado enquanto filosofia, bem como são exploradas suas práticas, sempre levando em consideração sua dimensão social que abarca todos os grupos envolvidos.

Em seguida, é desenvolvido o tema fidelização com base na construção teórica de Oliver (1997), cuja estrutura servirá de base para a análise do estudo aqui proposto.

2.1 MARKETING VERDE

Fruto de uma demanda latente na sociedade, as pesquisas sobre Marketing Verde, ou ecologicamente correto,³ surgiram por volta do início dos anos 1970 (HARTMAN e IBÁÑEZ, 2006), como desdobramento do Marketing Societal que atribuía ao marketing não somente a responsabilidade de atender os desejos e necessidades dos consumidores, mas dos cidadãos em geral (ABRATT e SACKS, 1988). Dessa forma, ao marketing caberia também a responsabilidade sobre as consequências oriundas da sociedade de consumo que ajudara a fomentar, entre elas, os altos índices de poluição para os quais acordava a sociedade da década de 1970.

Mesmo diante do aumento da poluição e da necessidade de conscientização, as pesquisas sobre Marketing Verde não acompanharam a aquisição de consciência ambiental por parte da população, sobretudo na virada do novo milênio (HARTMAN e IBÁÑEZ, 2006). Mesmo assim, observou-se a emergência dos chamados consumidores ambientalmente conscientes, ou seja, aqueles que baseiam suas decisões de consumo, ao menos parcialmente, em atributos ambientais, e da

³ Marketing Ecologicamente correto é também chamado de Marketing Verde ou Marketing Sustentável ao longo deste projeto, por serem derivados de um mesmo conceito e abarcarem as mesmas idéias.

atenção das empresas de como segmentar suas atividades a fim de atingir este novo segmento (CAMINO, 1995).

Em uma perspectiva histórica, portanto, a preocupação ecológica em marketing é decorrência do Marketing Societal, que teve suas primeiras abstrações no final da década de 1960 e ganhou força com os debates empreendidos na sequência.

2.1.1 Marketing Societal

Para Bartels (1974), a partir da década de 1960, o marketing teria assumido um importante papel societal, ou seja, um processo em que as suas responsabilidades se inter-relacionam com todos os outros segmentos da estrutura social. Lazer e Kelley (1973) destacam a preocupação societal que deve estar atrelada ao marketing e às consequências sociais e ambientais que acompanharam o surgimento da sociedade de consumo. Assim, para entender as raízes do Marketing Verde, é preciso entender como se deu a ampliação do escopo e do conceito do marketing, que acabou se desenvolvendo e dando origem a este campo de estudo e atenção chamado Marketing Verde.

De acordo com Lazer (1969), o Marketing deveria servir às metas da sociedade em geral, e não apenas aos interesses dos negócios, ressaltando que os interesses que deve defender são aqueles do grande público. Assim, ele se estende para além das fronteiras da firma, representando muito mais do que uma mera tecnologia desta. Afinal, o seu limite se alastra, passa a ser visto como uma instituição de controle social, reorientando o foco no produto para o foco nos clientes, em todos os seus âmbitos, não apenas de consumidores.

Para Lazer (1969), o que motivou a ampliação do contexto do marketing, da firma para a sociedade em geral, foram as próprias mudanças sociais do final da década de 60 que fomentaram uma espécie de segurança e proteção para os consumidores, tais como as garantias de produtos e o surgimento em grandes escalas de problemas como poluição e pobreza, que suscitaram nos pesquisadores a necessidade de investigar a interface entre marketing e sociedade.

Assim, Lazer (1969) aponta o que chama de próxima fronteira do marketing, a de servir para o desenvolvimento dos indivíduos, como pessoas, e não apenas como consumidores. Esta preocupação, segundo o autor, representaria a fronteira macro do marketing, a partir da geração e desenvolvimento de uma consciência social. O marketing não é visto como responsável por curar todas as mazelas oriundas da sociedade de consumo, mas aquelas que lhe cabe, como por exemplo, estimular os indivíduos a gastarem tempo e dinheiro, mas com atividades que lhes desenvolvam moral, social e intelectualmente. Da mesma forma, o marketing pode ser responsável pela redução da pobreza e por contribuições em áreas urbanas degradadas, já que estas estão intimamente ligadas ao desenvolvimento do marketing.

Bagozzi (1975) avança neste pensamento, na medida em que não entende o marketing social apenas como uso ou aplicação das técnicas de marketing em áreas outras que não as transações de mercado. Para Bagozzi, “O marketing social tenta determinar a dinâmica da natureza e dos comportamentos de troca nestes relacionamentos” (1975: 38). Assim, o autor considera o fenômeno por um ponto de vista mais amplo.

Enquanto Kotler e Zaltman (1971) estavam preocupados em definir as atribuições de uma das partes envolvidas no processo de troca, Bagozzi (1975) explica quais fatores influenciam tais trocas. Contudo, uma concepção não inviabiliza a outra, se levarmos em consideração que a primeira está tratando de apenas uma parte do todo que Bagozzi (1975) abordou, sem a pretensão de que aquela parte fosse compreendida como o todo. Assim,

As relações de marketing social exibem o que pode ser chamado de trocas generalizadas ou complexas. Elas envolvem a transferência simbólica de entidades tanto tangíveis quanto intangíveis, e invocam diversas mídias para influenciar tais trocas (BAGOZZI 1975:38, tradução nossa).

Bagozzi (1974) explica que o marketing deve ser definido não apenas pela existência ou não de transação, mas pelo processo e dinâmica de tais relacionamentos de troca, devido ao fato de esta troca estar inserida em um processo tanto social, quanto psicológico de seus envolvidos. Nesta perspectiva, o que influencia as trocas é um conjunto de fatores endógenos e exógenos

circunscritos por questões sociais, situacionais e psicológicas, tanto do comprador quanto do vendedor.

Para que a troca ocorra não basta a intenção de apenas uma das partes, mas de todos envolvidos. Eles precisam perceber vantagens no estágio final em relação ao inicial do processo de troca. Assim, Bagozzi (1975) afirma que, salvo algumas divergências de autores, o objeto de estudo e a própria prática do marketing seriam as relações de troca de qualquer natureza.

Kotler e Levy (1969b) ressaltam que a própria perspectiva das organizações focadas no mercado mudou do curto prazo, atingido pelas vendas, para o longo prazo, atingido pela criação de relacionamentos compensadores e duradouros com seus clientes e grupos de interesse. Para os autores, o processo se dá da seguinte maneira:

as trocas envolvem duas ou mais partes, que voluntariamente decidem entrar em um relacionamento. A troca pode consistir em um produto por outro, um produto por um serviço, um serviço por outro serviço, ou um produto ou serviço por dinheiro. Cada parte entra em uma transação porque quer algo a mais do que aquilo que tem (KOTLER e LEVY, 1969:57, tradução nossa).

Dessa forma, admite-se que o comprador também faz marketing, já que o termo não se aplica a uma ação unilateral. Assim, assume-se que o Marketing Verde, que emergiu desta evolução conceitual, também perpassa pela atuação dos consumidores, conforme veremos mais adiante.

Lazer e Kelley (1973) demonstram atenção para a preocupação societal que o marketing deve ter em relação às consequências ambientais e sociais geradas pela ascensão da sociedade de consumo. Segundo eles, “em uma economia de abundância, o marketing é mais do que uma tecnologia da firma. A avaliação dos novos padrões de consumo e valores sociais requer uma perspectiva de marketing que transcenda a tradicional análise econômica.”

Abratt e Sacks (1988) afirmam que Bartels (1970) foi um dos pioneiros a analisar o marketing levando em consideração não somente às suas transações econômicas, mas também às questões sociais envolvidas nelas, estabelecendo uma “visão do marketing como processo social, não somente influenciado, mas também influenciando os valores não comerciais de seus participantes, como os da sociedade em geral.” (ABRATT e SACKS, 1988: 498). Esta mudança de foco na

atenção do marketing que considera não apenas as transações, mas as suas consequências, passa a ser entendida como Marketing Societal, fundamentado na responsabilidade social e na ética como premissas filosóficas.

Nesta concepção, o marketing pode ser lucrativo e socialmente responsável, ao mesmo tempo, por meio da prática do conceito de Marketing Societal. Tal prática gera vantagens competitivas e melhores resultados não apenas no curto, como também no longo prazo, além de cumprir com suas responsabilidades sociais (ABRATT e SACKS, 1988).

Os autores chamam a atenção, contudo, para a diferença de significados entre marketing social e societal e apontam para a confusão com que eles vinham sendo aplicados. Tais conceitos referem-se, inclusive, a dimensões distintas do marketing e não podem ser usados como se fossem a mesma coisa.

O marketing social se refere à extensão do marketing ao longo de sua dimensão tecnológica (que é a aplicação adicional de técnicas de marketing) para se tornar uma função genérica aplicável tanto para instituições comerciais quanto não comerciais. Por outro lado, o Marketing Societal refere-se à extensão do marketing ao longo de sua dimensão substantiva (que é a ampliação das áreas de preocupação no marketing comercial) (ABRATT e SACKS, 1988: 498, tradução nossa).

Assim, a satisfação que se busca não pode ser apenas dos consumidores, mas dos cidadãos, já que não se pode satisfazê-los se isso implicar algum prejuízo para o meio ambiente, por exemplo. Deve-se perguntar não se um produto pode vender, mas se ele pode ser vendido. Além disso, deve haver a preocupação que os consumidores estejam constantemente bem servidos e com altos níveis de qualidade de vida (ABRATT e SACKS, 1988). Da mesma forma, outras concepções do marketing passam a ser vistas com outro foco, o do bem-estar do consumidor em vez de meramente a obtenção de lucro. Perspectiva que considera, inclusive, uma racionalização do consumo.

Lazer (1969) sugere que o estilo de vida baseado na abundância e no consumo excessivo seja visto sobre as lentes da moral e ética. Para tanto, os consumidores devem ser estimulados a aceitar suas responsabilidades sociais, em vez de ser simplesmente desestimulados à compra daquilo que não seja o estritamente necessário. Afinal, para o autor, seria inviável que as pessoas se restringissem a comprar produtos meramente utilitários, uma vez que o luxo e outras questões subjetivas já fazem parte de suas vidas e acabam sendo incorporadas aos

padrões de consumo. Aceitar tal característica dos consumidores é uma forma de fugir da ingenuidade.

O Marketing Societal é, assim, capaz de aliar a lucratividade das empresas com os reais interesses dos consumidores no longo prazo sob a concepção de que o que gera benefício para a sociedade também o fará para uma empresa específica. Esta forma sistêmica de compreender o marketing se apoia sobre a ética e a responsabilidade social da empresa. Exemplos podem ser vistos nos alertas das companhias de cigarro sobre os malefícios de seus produtos para a sociedade no longo prazo.

Claro que, além do senso de responsabilidade social, esta questão envolve o cumprimento de leis e a fiscalização do Estado. Este é outro ator importante no Marketing Societal, já que este passa a atuar diretamente nas esferas sobre sua responsabilidade, como é o caso da esfera pública. Assim, é considerado crucial que o governo e as organizações com fins lucrativos atuem de forma conjunta, formando um relacionamento construtivo e positivo (ABRATT e SACKS, 1988).

Para Abratt e Sacks (1988), a única mudança do Marketing Societal em relação ao conceito tradicional de marketing é a inserção do objetivo de obtenção do bem-estar social através do marketing, o que cabe também aos consumidores. Os autores defendem que a obtenção de responsabilidade social não é uma obrigação apenas dos *marketers*, mas também dos consumidores, cujas respostas precisam estar conforme o objetivo.

Se o comportamento destes consumidores é necessário para atingir a responsabilidade social, torna-se essencial influenciar suas decisões. Os marketers podem efetivamente influenciar as decisões dos consumidores por meio do design e implementação de um mix de marketing socialmente responsável (ABRATT e SACKS, 1988, tradução nossa).

Assim, Lazer (1969) sustenta que é possível afirmar que as fronteiras do marketing de fato se ampliaram para além do que concerne ao lucro. O autor aponta as dimensões sociais, governamentais, questões éticas e de valores envolvidos que devem passar a receber valor por *marketers* e acadêmicos. Ele afirma que poucos discordam que o marketing tenha, de fato, dimensões sociais e possa ser visto como um instrumento não apenas para o lucro em uma função micro e gerencial.

Hutton (2005) demonstra a preocupação de avaliar os méritos da ampliação do escopo e atuação do marketing nas instituições sociais. De acordo com o autor, a

ampla gama de conceitos e perspectivas através das quais o marketing é visto, se incluindo ou não instituições sociais, por exemplo, depende de se a sua visão de marketing é ampliada ou restrita às negociações comerciais. Qualquer que seja ela, será capaz de enxergar os prós e contras da disciplina que devem ser caracterizados em termos de seus impactos na sociedade, nos indivíduos e nas instituições sociais.

Assim, ao consumidor é atribuído um papel fundamental para que o marketing adquira uma concepção societal. O fortalecimento do movimento do consumerismo refletiu em uma preocupação dos consumidores a respeito das consequências de sua intervenção na sociedade por meio do consumo e de sua possibilidade de alcançar mudanças sociais por meio de seu poder de compra. Para Webster (1975), estas seriam as principais características do consumidor socialmente responsável.

2.1.2 Marketing Verde e Consumo Consciente

De acordo com Chamorro e Bañegil (2006), o Marketing Verde não pode ser entendido unicamente como uma atividade, mas sim como uma filosofia. Da mesma forma, trata-se de um fenômeno sociológico, pois advém da crescente conscientização da sociedade em torno das questões ambientais que fez surgir um novo tipo de consumidor que demonstra sua preocupação através de suas decisões de compra.

Os consumidores conscientes fazem suas compras embasados em uma consciência ambiental, oriunda de sua ética ambiental. Esta, por sua vez, seguindo o conceito aristotélico de ética, “deve considerar como os homens se percebem em relação ao resto da natureza, e como eles vêem sua obrigação de proteger a natureza.” (TODD, 2004: 90). Assim, a ética do marketing sustentável perpassa o entendimento dos custos dos produtos que levam em consideração os impactos ambientais e sociais, tanto da produção, quanto do consumo (TODD, 2004).

Tais princípios constituem o que a autora chama de consumerismo verde, um precursor para o potencial transformativo do consumo humano que presenciou o fortalecimento da consciência ambiental e evolui como legado para a sociedade de

consumo, modificando o mercado e a postura das empresas perante ele a partir da década de 1970 (DRUMWRIGHT, 1994).

Lazer (1969) já considerava que uma das interfaces entre o marketing e a sociedade seria o meio ambiente através dos estudos sobre poluição emergentes na época. Tal interface, por sua vez, daria origem ao termo Marketing Verde que, segundo Peattie (2001), pode ser dividido em três fases conceituais. A primeira, datada da década de 1960 e 1970 e chamada de Marketing Ecológico, apresentou como principal preocupação a redução da dependência dos consumidores a produtos considerados nocivos ao meio ambiente por meio da conscientização e da criação de alternativas a eles.

Em seguida, a fase do Marketing Ambiental, na década de 1980, considerava a obtenção de vantagens competitivas através da redução dos impactos ambientais. Esta fase teria evoluído e aberto espaço para o surgimento do Marketing Sustentável, que vislumbra a construção tanto da sociedade, quanto da economia sustentável através do conhecimento e redução dos custos ambientais não só da produção, como também do consumo. Assim, para se alcançar o estágio do marketing sustentável, a mais recente fase do Marketing Verde, seria necessário um esforço coletivo entre produtores e consumidores dispostos à aquisição de consciência e a atuação ambientalmente responsável (PEATTIE, 2001).

Para Manzini e Vezzoli (2002), o caminho para se chegar à sustentabilidade passa pela consciência individual de uma forma que esta gera escolhas conscientes que, por sua vez, estejam alinhadas às necessidades ambientais. Para Todd (2004), o marketing sustentável leva em consideração princípios em relação aos sistemas de produção e consumo, e não apenas questões estratégicas para a empresa que sugerem como se apropriar da tendência verde para adicionar valor ao negócio, por exemplo.

Para a viabilização do Marketing Sustentável nesta linha, Peattie e Belz (2010) sustentam ser necessário o avanço em alguns pensamentos e concepções básicas. Trata-se de quatro pontos de inovação no pensamento do marketing convencional para que possa evoluir para um estágio de marketing Sustentável. São eles:

- Tratar os problemas sócio-ecológicos como o ponto de partida dos processos do marketing e não como um conjunto de externalidades e restrições;
- Entender o comportamento do consumidor holisticamente;
- Reconfiguração do Mix de Marketing;
- Apreciar e fazer uso do potencial transformacional das atividades e relacionamentos de marketing.

O primeiro item se deve ao fato de que, de acordo com Peattie e Belz (2010), a corrente principal do Marketing tende a tratar as questões ambientais como externalidades, deixando-as inclusive de fora do processo do marketing. Incluídos nos processos como ponto principal está os desejos e necessidades de consumo dos consumidores e as formas de atendê-los da forma mais eficaz possível tanto para eles quanto para as empresas.

O problema inicial desta perspectiva, segundo os autores, deve-se ao fato de se ignorar os demais papéis desempenhados pelos consumidores na sociedade, e as consequências de seu consumo, que não podem ser vistas de forma isolada. Por fim, um ponto importante a ser ressaltado é a visão de curto prazo, que foca apenas nas transações e não enxerga o ponto em que a capacidade e viabilidade destas transações estarão esgotadas, da mesma forma que a própria capacidade do planeta de sustentar os ritmos atuais de consumo e produto ecologicamente irresponsáveis.

Neste cenário, Peattie e Belz (2010) afirmam que será impossível alcançar o Marketing Verde, ou mais especificamente Sustentável, se continuarmos vendo os desejos dos consumidores como pontos centrais e iniciais do marketing, e problemas ambientais advindos do consumo como questões residuais e acomodáveis.

A alternativa é considerar os consumidores e suas necessidades e desejos, e os problemas sócio-ecológicos a que se relacionam, de forma balanceada e coordenada como o ponto de partida para o processo de marketing. Esta intersecção entre os problemas sócio-ecológicos e os desejos dos consumidores estabelece o contexto do marketing sustentável e pode também criar novas oportunidades de mercado para empresas inovadoras (PEATTIE e BELZ, 2010:10, tradução nossa).

O Marketing Sustentável atribui, então, responsabilidades às duas partes da díade, sendo que elas devem estar conscientes que não as únicas partes envolvidas na troca, já que esta tem tanto antecedentes quanto consequências. Para Todd (2004), os negócios devem prestar contas e se responsabilizar por todo o ciclo de vida de suas ofertas de uma forma que pequenas intervenções possam se refletir em grandes aperfeiçoamentos ambientais.

Para que isso seja possível, Peattie e Belz (2010) sugerem que a concepção dos 4Ps popularizada por McCarthy há mais de cinquenta anos seja reinterpretada. No lugar de Preço, Produto, Promoção e Ponto de Venda (distribuição), os autores sugerem uma perspectiva mais orientada para o consumidor enquanto um ser ecológico e social, considerando também as fases de pré e pós-consumo.

Desta forma, Peattie e Belz (2010) sugerem os 4Cs: *CustomerSolutions*, *ConsumerCost*, *Convenience* e *Communication* que serão abaixo explicadas com suas devidas traduções. Vale, contudo, destacar que os autores não sugerem uma nova nomenclatura para os componentes do mix de marketing, apenas uma concepção deste que leve em consideração dimensões mais amplas do consumo e sirva de base para a compreensão e aplicação do Marketing Verde.

Não se pretende sobrepor os 4Ps do Marketing, mas reinterpretá-los à luz da concepção do Marketing Verde.

- *CustomerSolutions* – Substituir a perspectiva do produto com a perspectiva de solução para os clientes impede o viés do consumo que resolve um problema enquanto causa outro maior para a sociedade. A solução para os clientes parte de uma perspectiva sustentável segundo a qual os produtos e serviços devem solucionar não somente os problemas dos consumidores, mas também os problemas sócio-ecológicos por meio de medidas preventivas e de possibilidades de aperfeiçoamento no desempenho ecológico e social dos produtos em todo o seu ciclo de vida.
- *ConsumerCost* – ou custo ao consumidor não leva em consideração apenas o custo financeiro de produtos e serviços, mas também o custo social e ecológico de todo o processo de consumo, incluindo questões de tempo e esforço não apenas de produção, mas da cadeia e do ciclo de vida do produto e consequências do consumo como um todo.

- *Convenience* – em vez de meramente distribuição dos produtos, do ponto de vista de uma perspectiva dos consumidores, é a possibilidade de tornar amplamente disponíveis os produtos a um grande número de clientes de modo a reduzir tempo e deslocamento para adquiri-los.
- *Comunication* – A perspectiva da comunicação, em vez de meramente a promoção de produtos, é uma forma de viabilizar a disseminação da consciência ambiental e tornar os consumidores cientes a respeito das soluções sustentáveis que vêm sendo desenvolvidas em seu benefício e da sociedade de um modo geral. Existe então uma responsabilidade com a veracidade das informações de modo a evitar ações meramente promocionais que disseminem termos como ecológico e sustentável sem a sua verificação na realidade. Assim, a comunicação nesta perspectiva pode ser vista como uma ferramenta de informação e conscientização, bem como de combate ao *greenwashing*.

Em relação à comunicação, Polonsky e Rosenberger (2001) defendem que deve ser concebida de forma educativa para que se possa, de fato, promover a minimização dos impactos negativos do consumo sobre o meio ambiente, evitando assim o fortalecimento do *greenwash* como concepção e tática de comunicação que aponta para a direção contrária do que será discutido no estudo aqui proposto e que pode contar com a educação por meio da informação.

Tais informações precisam educar os consumidores e habilitá-los a tomar decisões mais efetivas, em vez de apenas utilizar-se do *greenwashing* meramente por razões táticas oportunistas (POLONSKY e ROSENBERGER, 2001:26).

Polonsky e Rosenberger (2001) questionam-se se esta preocupação e ocupação está sob o domínio do marketing e se a educação pode ser advinda de suas atividades. A conclusão a que se chega é que esta é uma atividade social não apenas relacionada às trocas entre empresas e consumidores, mas destas empresas e instituições em relação aos cidadãos e à sociedade em que está inserida, sendo o Marketing Verde tanto uma concepção quanto uma ferramenta capaz de viabilizar estas trocas expandidas, ou seja, que não se encerram

simplesmente nas relações comerciais ou na ferramenta promocional usada erroneamente como forma de disseminação de imagem ambientalmente correta que não encontra equivalente na prática, constituindo-se assim no que se convencionou chamar de *greenwashing*.

Desta forma, pode-se dizer que o Marketing Verde e o Marketing sustentável têm o potencial de, ao mesmo tempo em que respondem aos anseios dos consumidores, influenciar positivamente o comportamento da sociedade propiciando mudanças de dentro da empresa para fora, mas, ao mesmo tempo, conscientizando os consumidores que, enquanto cidadãos, passarão a demandar a preocupação social e ecológica.

O Marketing sustentável reconhece que os atores-chave têm algum poder de influenciar seu meio ambiente, e argumenta que as empresas e os consumidores deveriam ter alguma responsabilidade pelos impactos sociais e ambientais da produção e do consumo, e que o impacto das decisões atuais na futuras gerações de consumidores, cidadãos, investidores e gestores não deveria ser ignorado (PEATTIE e BELZ, 2010:14).

Neste cenário, os consumidores assumem um papel fundamental. Em relação ao que chama de consumidores conscientes, Webster (1975) destaca as características ligadas à personalidade, antes mesmo de questões demográficas que também são importantes preditoras. Para o autor, Consumidores Socialmente conscientes usam o seu poder de compra como ferramenta para obtenção de melhorias sociais e têm a consciência de que seus hábitos de consumo não se encerram no uso dos produtos comprados, mas têm consequências para a sociedade como um todo.

Assim como Webster (1975), Anderson JR. e Cunningham (1972) encontram evidências de que indivíduos de uma classe média ou mais elevada e com alto grau de instrução estariam mais propensos ao que chamam de Consumo Consciente. Contudo, os fatores psicológicos, conforme dito acima, sobressaem-se aos demográficos na predição de um consumo Socialmente Responsável, reforçando o estilo de vida como importante preditor (KINNEAR, TAYLOR e AHMED, 1974).

Evoluindo na construção do pensamento acerca do Consumo Consciente, Roberts (1996) apontou a sensação de possibilidade de ajudar a resolver os problemas ambientais e sociais como novo preditor. Assim, de forma individual, a própria sensação de poder ajudar seria um incentivo para os consumidores e uma

forma de fomentar o Marketing Verde como um todo, já que este requer uma aceitação e comportamento ativo e simpático também dos consumidores (PEATTIE, 2001)

Hartmann e Ibañez (2006) apontam os diferentes níveis envolvendo as questões ambientais para os consumidores, como seus componentes cognitivos, variáveis emocionais e intenções comportamentais. De acordo com os autores, a opção dos consumidores de se tornarem conscientes ou de se engajarem em ações de Marketing Verde pode ser atribuída tanto a questões culturais coletivas, quanto a questões individuais de análise de custos e benefícios envolvidos no seu consumo.

O incentivo normativo também merece destaque no surgimento e estabelecimento do Marketing Verde. Segundo Porter e Van Der Linde (1995), as empresas começaram a procurar novas alternativas e tecnologias menos nocivas ao meio ambiente também como forma de se enquadrar à nova legislação que se mostrava mais rígida no tocante ao meio ambiente no início da década de 1970, em meio aos movimentos como o do Consumerismo. Não somente a adequação, Porter e Van Der Linde (1995) demonstram que a adequação ambiental era também uma forma de se tornarem mais competitivos perante os concorrentes vigentes no mercado.

2.1.2.1 O Consumo Consciente e a Readaptação do Mercado

Juntamente com o desenvolvimento da consciência ambiental, emergiu um novo tipo de consumidor, para o qual os produtos não se encerram em suas características físicas e funcionais, nem os serviços em suas praticidade e facilidade, eles são imbuídos de componentes simbólicos que servem como meios de os consumidores comunicarem algo sobre si. De acordo com a importância destes componentes simbólicos nos produtos ecologicamente corretos, Kinnear, Taylor e Ahmed (1974) sugerem atenção especial à exploração do estilo de vida pelo marketing como forma de atingir consumidores social e ambientalmente conscientes. Afinal, com o aumento da consciência ambiental, sobretudo por volta dos anos 1970, alguns consumidores passaram a adequar seus hábitos de consumo ao que se convencionou chamar de atitudes ambientalmente corretas, devido ao fato de terem

sido sensibilizados por esta tendência cultural (DRUMWRIGHT, 1994; MENON e MENON, 1997). Drumright (1994) apresenta evidências de que as intenções de compra dos consumidores e a simpatia em relação às empresas têm ligação positiva com a orientação socialmente responsável destas corporações.

Para Menon e Menon (1997), não só os consumidores estão mais propensos à dimensão ambiental do consumo consciente como o próprio mercado está se remodelando pela consciência ambiental, fortalecida pelos movimentos ambientalistas na sociedade que acabaram integrando a competição entre as empresas através da influência que exerce nos consumidores, cada vez mais conscientes, sobretudo a partir dos anos 1970. Além disso, as próprias estratégias das empresas acabaram mudando em decorrência da crescente consciência regulatória acerca dos impactos ambientais das ações de cada uma delas.

Para Menon e Menon (1997), a crescente tendência deste tipo de estratégias é decorrência da integração das estratégias de marketing com as metas de desempenho social e a orientação da empresa ao empreendedorismo corporativo, que juntos contribuem para a emergência de um novo cenário empresarial ao mesmo tempo em que a empresa se adapta a ele. Para Drumwright (1994), esta adaptação em um cenário crescentemente orientado para o ambientalismo (WEBSTER, 1975), seja pela conscientização dos consumidores seja pelas questões regulatórias, foi uma forma de permanecerem competitivas, garantindo a sua sobrevivência em um novo mercado afetado pelas mudanças culturais advindas do consumerismo.

Mesmo que motivadas por fatores regulatórios e não necessariamente pela formação de consciência, estas empresas, juntamente com seus consumidores, fomentaram o Marketing Verde e fortaleceram tanto o conceito quanto a prática, incrementado o relacionamento entre os grupos de interesse e diminuindo, inclusive, a própria necessidade de regulamentação (GHAHREMANI, 1990).

Assim, como afirma Polonsky e Rosenberger (2001), o alcance de uma consciência e atitude ecológicas pode ser visto como resultado tanto de pressões internas quanto externas, tais como a satisfação de demandas dos consumidores, a reação a ações de concorrentes neste sentido, a necessidade de modificar processos dentro de uma determinada cadeia em que a empresa em questão faça parte, a redução de custos advinda da utilização de recursos de forma racional como um dos preditores do Marketing Societal, Verde ou Sustentável, ou simplesmente a

incorporação dos preceitos do Marketing Verde como uma filosofia das empresas ou instituições de qualquer natureza.

Para Chamorro e Bañegil (2006), a expansão desta filosofia para todas as áreas da empresa é necessária, pois, de outra forma, não se pode garantir a minimização dos possíveis impactos negativos da empresa e do consumo advindo de seus produtos na sociedade. A partir desta questão, Chamorro e Bañegil (2006) propõem a seguinte diferenciação para os produtos verdes, ou ecológicos, que são integrantes da filosofia em questão:

- **Produtos Verdes Básicos:** O fabricante apenas leva em consideração as características do produto em uso e os estágios de pós-consumo.
- **Produtos Verdes Estendidos:** Quando atributos ecológicos também são considerados no processo de fabricação.
- **Produtos Verdes Totais:** Quando as variáveis ecológicas foram incorporadas em todas as atividades internas da empresa e o comportamento das organizações inter-relacionadas não contradiz seus princípios e políticas.

Nesta linha, Ottman (1993) defende que o Marketing Verde concretiza-se quando nos produtos são encontradas formas ecologicamente racionais de produção, ampliando o seu processo físico de produção para fronteiras como a racionalidade das embalagens, ou seja, que sejam da forma menos prejudicial possível ao meio ambiente e que cada produto tenha a quantidade e o tamanho adequado de embalagens, não passando do necessário. O mesmo deve ser levado em consideração no tocante aos componentes do produto e à sua usabilidade final. Para Ottman (1993), produtos Verdes devem durar um tempo prolongado, poder ser reciclados e não ser prejudiciais à saúde e ao meio ambiente como um todo, constituindo assim uma premissa importante do Marketing Verde.

Tais produtos, embora tenham as características citadas acima, precisam estar relacionados a um modelo que não se encerre no consumo pelo uso. Este precisa ser sustentável e garantir a satisfação não somente das gerações presentes, como também de suas sucessoras (HANSEN e SCHRADER, 1997). Este modelo contrapõe-se àquele oriundo da teoria econômica clássica, segundo o qual o consumo está simplesmente relacionado ao uso, que se encerra em si mesmo.

Modelo em que ao consumidor não é atribuída uma ética social, sendo que a ele cabe o uso exaustivo de todos os recursos a ele disponíveis para satisfazer suas necessidades enquanto consumidor.

Hansen e Schrader (1997) afirmam que a vigência de modelos de consumo não sustentáveis inibem o desenvolvimento de novos produtos, ou seja, que o aumento do consumo sustentável acaba incentivando o desenvolvimento e produção de novos produtos seguindo esta linha. Isto, por sua vez, acaba incentivando o consumo a partir de um incremento na oferta, e o aumento no desenvolvimento e na fabricação de produtos verdes em uma espécie de círculo virtuoso. Afinal, vale lembrar que, segundo Heiskanen e Pantzar (1997), alguns consumidores desconhecem as consequências do seu consumo, o que pode ser fomentado a partir do círculo virtuoso inferido do pensamento de Hansen e Schrader (1997).

Daí a importância de que o Marketing Verde esteja incorporado como uma filosofia empresarial, fazendo parte do pensamento vigente, em nível estratégico, mas também do comportamento corporativo, no nível tático (POLONSKY e ROSENBERGER, 2001).

Desta forma, Polonsky e Rosenberger (2001) defendem a implementação e consolidação do Marketing Verde por meio tanto de táticas quanto de estratégias, de forma holística. Afinal não se pode falar em Marketing Verde apenas com base em algumas ações individuais, pois sua própria concepção prevê o encontro das necessidades e demandas dos clientes, o atingimento de resultados para as empresas e, ao mesmo tempo, a minimização dos impactos ecológicos negativos no longo prazo.

No Brasil, a população já demonstrava interesse e sensibilidade aos atributos ecológicos dos produtos e serviços no início da década de 1990. Não mais apenas preço e qualidade eram tidos como critérios de escolha, mas as consequências ambientais do seu consumo (BEDANTE, 2004), já que admitiam tanto as consequências positivas, quanto as negativas destes hábitos.

Nesta linha, Rocha (2009) apresenta fortes indícios do impacto positivo do Marketing Verde sobre a intenção e compra de consumidores. Conforme evidenciou em estudo realizado com consumidores de diversos segmentos de produtos, desde pneus até hidratantes corporais, uma parcela significativa de clientes apresentam tanto intenções quanto ações favoráveis em relação a marcas que seguem a linha do Marketing Verde. Contudo, embora esteja diretamente relacionado com intenção

positiva, o Marketing Verde não tem tanta força em relação a ação positiva. Pode se dizer que ele acaba influenciando, mas não determinando a ação positiva. Da mesma forma, alguns segmentos de produtos apresentam-se mais propícios quando a questão é suscitar atitudes e ações positivas no que tange a suas características socioambientais, o que pode ser observado com os cremes hidratantes, por exemplo. Características sócio demográficas também aparecem como influentes neste processo em que tanto as intenções, quanto as ações das mulheres são mais fortemente influenciadas pelo Marketing Verde na maior parte dos produtos.

Como pode ser visto, existem fortes indícios na literatura de que tanto os consumidores quanto as empresas estão propensos à adoção do Marketing Verde, à medida que este garante o bem-estar geral e ambos podem se beneficiar de sua prática, que requer o engajamento de ambas as partes para o alcance de seus objetivos mais amplos e benéficos para toda a sociedade.

Para Papadopoulos et al (2010), o Marketing Verde pode auxiliar no desenvolvimento das empresas e, ao mesmo tempo, beneficiar os consumidores. Em estudo realizado no mercado de madeiras reflorestadas, os autores apresentam o potencial para as empresas não apenas contribuírem com a manutenção do meio ambiente, mas de se beneficiarem com a atitude positiva dos consumidores em relação a ações consideradas verdes, mesmo daqueles consumidores que não se identificam com causas ambientais, mas que podem ser trabalhados como um possível público alvo. É importante salientar também que o Marketing Verde deve ser visto não somente como o marketing de produtos verdes. Sua abordagem vai além do produto e considera também o método de aplicação como relevante para o desenvolvimento da disciplina.

Desta forma, Polonsky e Rosenberger (2001) afirmam que a promoção de ideias ambientalmente corretas das empresas constitui-se em uma importante ferramenta estratégica, desde que seja suportada em outras atividades corporativas, já que a promoção de algum atributo realmente ambiental de um produto ou empresa requer uma mudança no foco corporativo, do produto ou da empresa; mudanças que não precisam ser estratégicas em sua natureza. Afinal, é possível comunicar mudanças ou ações de nível tático, pois o que está em questão não é o tipo de mudança ou engajamento, mas sua real existência.

O que não pode gerar confusão é o patrocínio e endosso de ações sustentáveis como sendo Marketing Verde. Uma empresa pode patrocinar um

evento sustentável, por exemplo, mas se suas atividades e suas ações corporativas nos níveis tanto táticos quanto estratégicos não estiverem alinhadas e representarem ações de sustentabilidade, não se pode dizer tratar-se de uma ação de Marketing Verde, mas apenas de uma estratégia de comunicação. Assim, a fim de evitar que estratégias promocionais desdobrem-se em *greenwashing*, “as empresas precisam assegurar que as atividades de Marketing Verde, ou marketing sustentável, encontram-se integradas de forma holística” (POLONSKY e ROSENBERGER, 2001: 27).

Para Polonsky e Rosenberger (2001), o Marketing Verde pode ser encontrado dentro das empresas em três níveis: o tático, quase estratégico, e estratégico, de modo que:

Ações táticas tipicamente envolvem mudanças limitadas e coordenação limitadas através de múltiplas funções. Ações quase estratégicas normalmente requerem mudanças mais significativas na atividades de marketing. Já as ações de Marketing Verde em seu nível estratégico requerem uma aproximação holística, com todas as ações da empresa coordenadas para integrar questões ambientais através de todas as áreas funcionais (POLONSKY e ROSENBERGER, 2001:28, tradução nossa).

Assim, Chamorro e Bañegil (2006) afirmam que o Marketing Verde difere do Marketing convencional na medida em que se constitui em uma filosofia ampla, não ficando restrito ao entendimento das relações de troca, conforme pode ser visto na Figura 1. Mais do que meramente uma tecnologia da empresa, ou uma prática apenas do departamento de marketing, o Marketing Verde deve estar difundido por toda a empresa para além desta.

MARKETING TRADICIONAL		MARKETING VERDE
Empresa e Consumidores	PARTES ENVOLVIDAS NA TROCA	Empresa, Consumidores e Meio ambiente
1. Satisfação dos Consumidores 2. Satisfação dos objetivos da empresa	OBJETIVOS	1. Satisfação dos Consumidores 2. Satisfação dos objetivos da empresa 3. Minimização dos impactos ecológicos causados
Responsabilidade Econômica	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	Responsabilidade Social
Do Fabricante para o usuário	ALCANCE DAS DECISÕES DE MARKETING	Toda a cadeia de valor do produto, desde a obtenção de matérias primas até a fase de pós consumo
Requerimentos Legais	DEMANDAS ECOLÓGICAS	Para além da lei: design pelo meio ambiente
Atitude de confrontação passiva	GRUPOS DE PRESSÃO AMBIENTAL	Relacionamento aberto e colaborativo

Figura 1 – Diferenças entre Marketing Tradicional e Marketing Verde
Fonte: Adaptado de CHAMORRO e BAÑEGIL (2006)

Como pode ser visto na figura acima, o que diferencia uma abordagem da outra não é a obtenção ou não de vantagens individuais tanto para consumidores quanto para produtores ou lojistas, mas a presença ou não de engajamento societal e ambiental. Aliás, Hartmann e Ibáñez (2006) assumem que o engajamento na compra de produtos verdes é fundamental para a transformação societal e sugerem que as empresas explorem de forma estratégica a percepção dos benefícios individuais por meio da adição de valor emocional para o consumo verde. Já que, mesmo assumindo a não existência de consenso entre os teóricos, consideram que os critérios cognitivos de escolha apresentem, atualmente, maior eficácia nas decisões de compra ou de uso de produtos verdes, em relação a critérios emocionais (HARTMANN e IBÁÑEZ, 2006). Assim, estratégias de fortalecimento da percepção dos atributos emocionais dos produtos verdes poderiam incrementar o consumo destes de uma forma engajada com o bem-estar social e com as prerrogativas do Marketing Verde.

Além dos aspectos afetivos, Hartman e Ibañez (2006) destacam o fato de que os benefícios cognitivos percebidos das práticas do Marketing podem ser vistos como os principais motivadores dos consumidores para o engajamento em relacionamentos com marcas que demonstrem esta preocupação. Ottman (2011)

afirma que as expectativas dos consumidores hoje já são mais elevadas em relação à dimensão ecológica dos produtos e das marcas do que outrora, e que o fato de ser ecologicamente correta, advindo de uma perspectiva do Marketing Verde, já é interpretado como uma nova dimensão da qualidade percebida. Isso pode ser evidenciado pelo fato de que os produtos verdes tendem a funcionar melhor, pois são tidos como mais saudáveis, menos tóxicos, mais seguros para crianças e animais de estimação, além de contribuírem para um futuro mais sustentável.

Assim, as empresas consideradas pró-ativas em relação ao Marketing Verde já estão inventando novas tecnologias e design a fim de capturar a atenção da mídia e dos clientes e de estabelecer uma vantagem competitiva (OTTMAN, 2011).

Elas (as empresas) sabem que projetar uma imagem corporativa como líder e inovadora pode apenas ser positivo. Clientes influentes querem fazer negócio com empresas que já tenham estabelecidas suas credenciais verdes, então as empresas estão lançando robustas propagandas e campanhas na internet, publicando relatórios de sustentabilidade, cooperando e se comunicando com fontes externas de forma transparente, além de comunicarem tais esforços internamente (OTMAN, 2011:18, tradução nossa).

De acordo com Ottman (2011), o Marketing Verde, por meio da comunicação de ações verdes, ou ecologicamente corretas, é capaz de interferir positivamente, inclusive no valor de uma marca, pelo fato de que muitos investidores socialmente responsáveis querem alinhar seus valores com os destas marcas.

Contudo, para que um negócio possa de fato ser considerado ecologicamente correto, ou seja, praticante do Marketing Verde, a empresa terá que administrar não somente a sua produção e a sua relação com os consumidores, mas a sua relação com os cidadãos, o que ocorre a partir da administração e avaliação de três aspectos: “o que ela retira”, “o que ela faz” e “o que ela descarta”.

A segunda dimensão é mais rapidamente associada pelos consumidores como papel das empresas, mas as duas demais são igualmente importantes dentro do Marketing Societal e, sobretudo, do Marketing Verde. “O que se retira” está relacionado com os materiais empregados para a fabricação dos produtos ofertados pela empresa e com todos os demais recursos utilizados, como a energia, por exemplo, que precisam ser retirados da natureza para viabilizar a oferta.

A última dimensão, por sua vez, “o que ela descarta”, refere-se aos resíduos resultantes dos processos de fabricação, prestação de serviço e consumo, ou seja,

que podem ser ilustrados pelo lixo e pela poluição ou pela forma como estes resíduos são tratados e re-entregues ao meio ambiente. Assim, de acordo com Suplico (2009), para que uma marca possa ser considerada Verde, ou adepta do Marketing Verde, é preciso que estas três dimensões sejam administradas de acordo com os preceitos destas perspectivas citadas ao longo do texto.

Seguindo esta concepção, Sheth e Parvartiyar (1995) defendem que as empresas Sustentáveis são aquelas que buscam meios menos nocivos de produção que respeitem o meio ambiente e contribuam para a preservação da natureza como um todo, e não apenas dos recursos oriundos dela. Desta forma, o Marketing Sustentável teria a importante missão de garantir o consumo presente sem que, para isso, fosse preciso prejudicar a qualidade da vida das gerações futuras e suas necessidades, inclusive enquanto consumidores.

Conforme dito anteriormente, o Marketing Verde não ocorre unilateral, nem bilateralmente. Assim, é importante lembrar que apenas o esforço das empresas em se remodelarem para atender um público emergente ou se adequarem às novas legislações ambientais vigentes, por si só, não garantem a efetividade presente e o futuro do Marketing Verde. Afinal, como definem Polonski e Rosemberger III (2001), o Marketing Verde é uma abordagem holística e integrada, onde os benefícios para a empresa e a satisfação dos consumidores diretos são completados com a mitigação dos prejuízos ambientais futuros, garantindo, assim, o bem-estar não somente dos consumidores, mas dos cidadãos como um todo.

Observa-se, então, que, enquanto o marketing busca satisfazer desejos de consumidores através de trocas direcionadas, o Marketing Verde passa a perceber este consumidor social e ambientalmente integrado, e busca a satisfação não somente das necessidades e desejos de consumidores, mas de cidadãos, sendo que as trocas não se encerram em uma ou outra transação, pois estão inseridas em uma rede de ações e consequências.

Por fim, Peattie e Belz (2010) consideram o Marketing Sustentável como uma combinação entre as perspectivas econômica e tecnológica com os preceitos do Marketing de Relacionamento, considerando suas dimensões social, ética e ecológica, cuja viabilização vai demandar uma evolução tanto na dimensão prática quanto no pensamento acerca do Marketing e seu papel que é, por natureza, socialmente inserido.

2.2 O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO

Para Sheth e Parvatyar (1995), os Mercados *Business to Consumer* estariam menos propensos ao marketing de relacionamento devido ao fato de ser difícil e custoso manter um relacionamento próximo com uma grande quantidade de clientes que, por sua vez, podem não estar interessados em manter tal relacionamento comercial, diferentemente do que ocorre no *business to business*, onde ambas as partes estão interessadas em manter um relacionamento de longo prazo, o que acaba sendo vantajoso, se comparado com transações isoladas.

Como demonstram Espinoza e Larán (2004), a lealdade está relacionada com a atitude positiva em relação à compra por meio da geração do comprometimento. Neste caso, o cliente apresenta um vínculo emocional com a marca ou a loja e aponta para a intenção de manter o vínculo, o relacionamento no longo prazo, o que acaba, muitas vezes, fugindo do controle da empresas.

De acordo com Oliver (1997), existe uma grave consequência de as empresas não gerarem dados sobre o número de clientes que está realizando uma recompra e, conseqüentemente, não acompanhá-los ou reagir diante de baixos índices deste tipo de comportamento. Como a recompra pode ser considerada um indício da satisfação, as empresas acabam percebendo a insatisfação de seus clientes, conseqüentemente, apenas diante do decréscimo de vendas ou de sua participação no mercado.

Este fato acaba sendo preocupante, já que, como afirma Oliver (1997), as empresas perdem cerca de 20% de seus clientes anualmente em decorrência da insatisfação, isso desconsiderando os cenários em que existem os retornos, tanto positivos quanto negativos dos clientes. Estes últimos são simplesmente desconsiderados pelos gerentes responsáveis pelas devidas melhorias que levariam a satisfazê-los e, conseqüentemente, retê-los para a empresa.

Em geral, os clientes satisfeitos comunicam menos este estado às empresas competentes do que os insatisfeitos, sendo que o índice destes também não é muito alto. Oliver (1997) reporta uma pesquisa que aponta o percentual de reclamação para produtos e serviços e destaca a maior incidência e tendência à reclamação em se tratando de bens duráveis. Já em relação a bens não duráveis ou serviços, os índices são ainda menores.

O fato de não reclamar diretamente para a empresa, contudo, não significa que o cliente irá difamá-la publicamente ou entre amigos, ou optar pela não compra na próxima oportunidade; ele pode simplesmente não fazer nada, o que, por sua vez, representa uma perda de oportunidade de encantar e fidelizar este cliente (OLIVER, 1997). Fatos como estes fortalecem o fato destacado por Oliver (1997) de que a maioria dos clientes insatisfeitos, e os motivos de suas insatisfações, acabam sendo desconhecidos por parte das empresas, o que acaba imobilizando-as.

Se este desconhecimento é menor para bens duráveis, como evidenciado pela literatura, isto se deve ao fato de que a reclamação envolve alguns custos que acabam sendo justificáveis no caso de bens duráveis (OLIVER, 1997). Entre tais custos estão o de tempo e de esforço, mas também o da probabilidade de não obtenção de resposta e solução por parte da empresa causadora da insatisfação, o que acaba engajando-os em esforços desconhecidos de comunicar a insatisfação, como é o exemplo do boca a boca negativo ou abandono da marca. Assim, a melhor forma seria as empresas incentivarem as reclamações como forma de mitigar estas atitudes e de poder re-estabelecer a satisfação e seus consecutivos efeitos positivos na intenção de re-compra e, conforme veremos mais adiante, atuar positivamente no processo de fidelização.

2.2.1 O Papel da Satisfação no Processo de Fidelização

A satisfação é entendida como antecedente da lealdade e dos comportamentos de recompra. Assim, a recompra sinaliza lealdade dos consumidores apenas se eles estiverem satisfeitos, mostrando um possível caminho a seguir para alcançar lealdade verdadeira e retenção (ZEITHAML et.al., 2006).

Neste processo, Zeithaml et al (2006) salientam o papel da expectativa, e assumem que, dependendo desta e da situação em que está inserida, a satisfação pode estar associada a prazer, encantamento ou contentamento, da mesma forma que pode estar associada a alívio ou ambivalência — esta última quando tanto experiências positivas e negativas estiverem relacionadas ao produto ou serviço. Assim, pode-se dizer que, de modo geral:

Satisfação é fruto da avaliação de um consumidor sobre um produto ou serviço em termos de se aquele produto ou serviço encontrou as suas necessidades e expectativas. A falha do encontro destas necessidades e expectativas é assumida como insatisfação com o serviço ou produto em questão (ZEITHAMLet al, 2006:110, tradução nossa).

De acordo com Zeithaml et al (2006), as percepções dos consumidores são sempre relativas às suas expectativas, o que explica o fato de que as expectativas mudam com o passar do tempo, de pessoa para pessoa e em culturas diferentes. Afinal, as percepções são pessoais e não há como ser diferente. Isso tem uma forte importância quando assumido que as percepções acabam influenciando as expectativas diretamente que, por sua vez, exercem influência sobre a satisfação e esta sobre a lealdade (OLIVER, 1997). Para Zeithaml et al (2006), a qualidade percebida é uma componente da satisfação, bem como diversos outros fatores, como ilustrado na Figura 2.

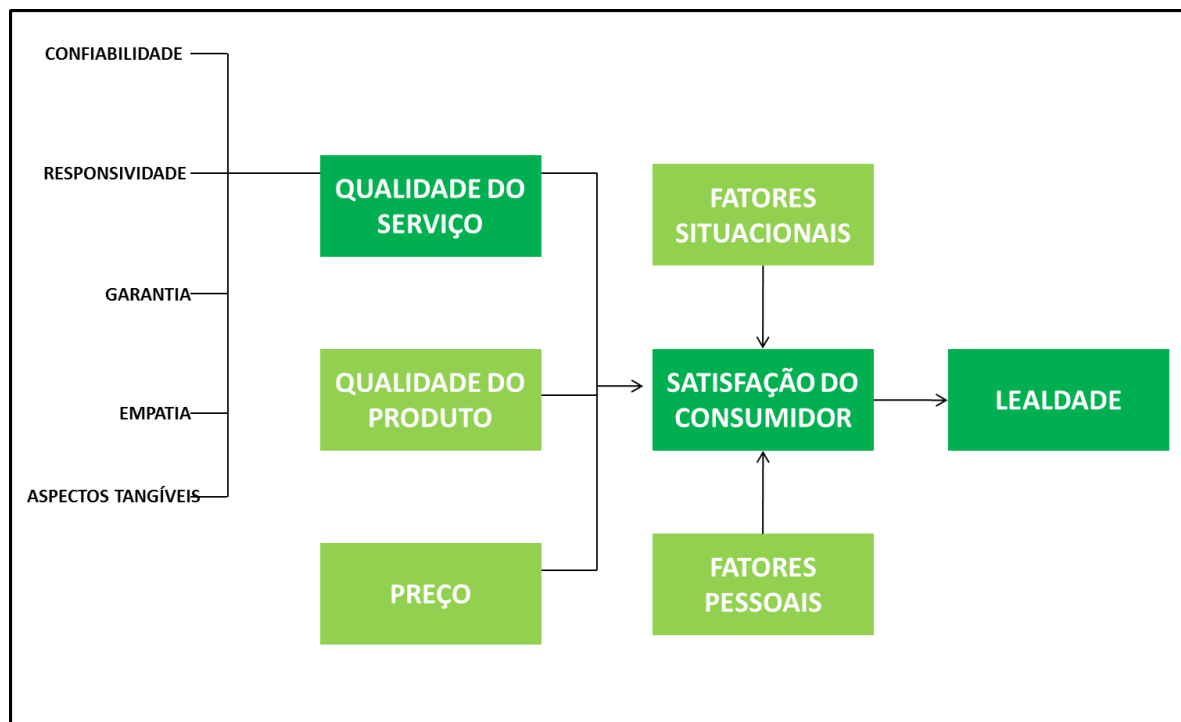


Figura 2 – As percepções dos clientes sobre qualidade e a Satisfação do Cliente
Fonte: Adaptado de ZEITHAML et al (2006)

Assim, como se pode ver na figura acima, a qualidade percebida do serviço é reflexo dos cinco itens que atuam diretamente sobre ela. Juntamente com a qualidade do produto e seu respectivo preço, dada a importância da avaliação custo/benefício sempre presente (OLIVER, 1997), ajudam a formar a satisfação do

consumidor (ZEITHAMLet al, 2006). À satisfação, acrescentam-se os fatores situacionais e os fatores pessoais que interferem no julgamento e nas escolhas dos consumidores, inclusive nas escolhas de se engajar e permanecer ou não em uma relação com uma determinada marca.

Já que a satisfação é entendida como antecedente da lealdade, Oliver (1997) apresenta medidas que estariam relacionadas direta e positivamente com o grau de satisfação, o que possibilitaria avaliá-la. Tais medidas indicadoras de satisfação são a propensão a reclamar ou cumprimentar, o hábito de fazer boca a boca positivo ou negativo e a probabilidade de recomendar o produto ou serviço em questão. Para Oliver (1997), é importante levar estas medidas em consideração devido à dicotomia entre satisfação e insatisfação, o que interfere diretamente na fidelização dos consumidores e, conseqüentemente, na lucratividade das empresas.

2.2.1.1 A importância de conhecer a Insatisfação

Nos casos em que as expectativas dos clientes não foram atendidas, é importante entender o motivo pelo qual isto ocorreu, sob pena de perder estes clientes de modo que seja difícil recuperá-los futuramente. Um importante indício para isso é a observância das reclamações, que são a forma que os clientes encontram de demonstrar sua insatisfação decorrente da superação negativa de suas expectativas.

Entender o processo de reclamação e todas as variáveis envolvidas nele interfere diretamente na satisfação e no seu possível re-estabelecimento. Afinal, a satisfação é entendida por Oliver (1997) como uma precedente da lealdade, materializada na intenção e na ação de recompra e nas recomendações sobre a marca, em oposição ao boca a boca negativo, característico de estados de insatisfação.

Oliver (1997) sustenta que a reclamação é formada por três componentes do que chama de Modelo Econômico. São elas: os custos percebidos, já citados anteriormente, que incluem perdas de dinheiro, tempo, esforço e importância do produto; os benefícios percebidos, que podem ser o re-embolso, reparo do problema, desculpas ou re-embolso extra. Por fim, o último componente é a

probabilidade de sucesso, relacionada à reputação da empresa, eficácia percebida e possíveis ameaças ao negócio em questão.

A estes componentes, Oliver (1997) acrescenta as características comportamentais do reclamante como constituintes do processo. São elas Habilidade, incluindo o conhecimento e o acesso aos devidos canais e a própria comunicabilidade; e Motivação à Reclamação. Assim, pode-se dizer que a decisão ou não pela reclamação inclui questões referentes ao custo/benefício da reclamação, bem como à habilidade/motivação dos consumidores insatisfeitos ou lesados.

É sabido então que tanto questões relativas a empresas como características relativas aos clientes exercem influência sobre a decisão por reclamar ou não, e o grau de satisfação oriundo deste processo que pode ser ainda maior do que nos casos em que não houve insatisfação inicial (OLIVER, 1997).

Outro ponto a ser considerado é o Framework proposto por Hirshman em 1970 (OLIVER, 1997). Segundo ele, os clientes encontram duas formas de reagir perante as empresas diante da sua insatisfação: comunicá-la à empresa, ou simplesmente abandonar a relação. Posteriormente, foi incluída a lealdade como forma de permanecer cliente da empresa, sobretudo nos casos em que as barreiras de saída são grandes e quando os esforços de comunicação podem obter sucesso sem a necessidade de apelar para a saída ou abandono da relação empresa/cliente. Esta hipótese e proposição foram testadas por diversos autores que aplicaram o *framework* de Hirshman em diversos mercados com diferentes características, o que possibilitou estas conclusões (OLIVER, 1997).

Conforme visto acima, até mesmo a insatisfação, se bem trabalhada, pode dar suporte ao processo de fidelização de modo que isto resulte ou não em lealdade. Afinal, existe uma forte relação entre satisfação e lealdade, que Zeithaml et al (2006) ilustram com casos reais em que um cliente que se diz muito satisfeito em uma escala de cinco pontos, em que o ponto imediatamente anterior é satisfeito, apresenta uma probabilidade de recompra seis vezes maior do que aquele que se diz satisfeito nesta mesma escala.

Casos como este ilustram a necessidade de entender melhor o papel da satisfação no processo de fidelização e a forma como a lealdade é construída, bem como todos os fatores que convergem para a sua formação.

2.2.2 A estrutura do processo de fidelização

Embora seja uma importante precedente da lealdade, a satisfação é vista pela literatura de forma geral como um “fenômeno de curto prazo seguindo uma situação específica de consumo” (OLIVER, 1997). Para que a fidelização ocorra, não é suficiente apenas a satisfação momentânea com os requisitos que os clientes julgam importantes, mas que a interação entre eles e a marca permaneça de alguma forma.

Do mesmo modo, a satisfação pode não conduzir à recompra ou à revisitação da marca por motivos contingenciais como o próprio passar dos anos que impede a compra, por exemplo, da marca favorita de roupas na sua infância, ou da ida ao parque de diversões favorito, por exemplo. Em ambos os casos, não se pode dizer que não houve satisfação, mas esta não resultou em recompra ou revisitação, o que ocorre também com tratamentos médicos de urgência. Em casos extremos como estes, a questão da lealdade acaba sendo questionável e irrelevante, já que ela envolve não apenas altos graus de satisfação, mas o estabelecimento de relações e engajamentos continuados.

Para Oliver (1997), o processo de fidelização pode ser explicado dentro de um *framework* cíclico que envolve expectativas de desempenho do produto ou serviço, bem como expectativa de satisfação oriundas do processo. Elas refletem diretamente na satisfação posterior, da qual acabam sendo preditoras. Já que o processo ocorre de forma cíclica, tal satisfação, por ora posterior, irá assumir o papel de expectativas de desempenho e satisfação de ocasiões futuras, momento em que será preditora de outra satisfação posterior. Isso pode ser explicado pelo fato de que os consumidores satisfeitos com determinado fato ou desempenho incluem esta satisfação nas expectativas futuras.

A fim de entender este processo, Oliver (1997) divide-o em três fases: Pré-consumo, Consumo e Pós-consumo, conforme Framework abaixo. É importante ressaltar que este processo não se encerra em si próprio, como dito acima, mas seu final é também o início de um novo ciclo em que as satisfações posteriores estariam localizadas no campo das expectativas, e assim por diante.

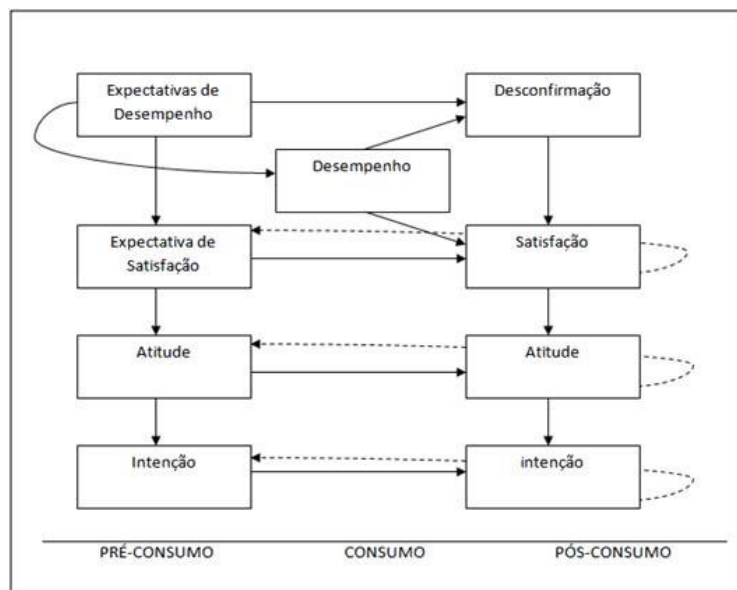


Figura 3 - O Ciclo da Satisfação
Fonte: Adaptado de Oliver (1997)

Como pode ser visto no *framework* que representa o processo de fidelização, tem-se que a satisfação é resultado das Expectativas de Desempenho e de Satisfação da fase Pré-consumo, do próprio Desempenho durante o Consumo e dos processos de Desconfirmação por que passam os produtos e serviços. Da mesma forma, a satisfação ou insatisfação resultante, juntamente com a atitude prévia da fase pré-consumo, irão influenciar a atitude do consumidor em relação à marca, o que ocorrerá da mesma forma para a intenção de recompra em relação à resultante da atitude e da intenção da fase pré-compra. Desta forma, pode-se observar que a intenção de recompra, fator importante para a fidelização, depende da influência da satisfação e das atitudes, sem esquecer-se da influência das normas sociais (OLIVER, 1997).

2.2.2.1 Os Tipos de Lealdade

Com base no *framework* acima é possível perceber que a intenção de recompra e continuação do engajamento com uma determinada marca faz parte da fidelização. Contudo, como dito anteriormente, não é o suficiente, o que pode ser

melhor explicado através da perspectiva psicológica da lealdade (DICK e BASU, 1994) esquematizada na Figura 4. Segundo esta perspectiva, existem quatro situações básicas de compra no que tange à existência ou não de lealdade:

1. Lealdade Verdadeira à Marca Foco – caso em que a lealdade se aplica a apenas à marca em questão.
2. Lealdade Verdadeira a Múltiplas Marcas – esta se aplica a diversas marcas, entre elas a marca foco. Este caso é observado quando as marcas possuem, diante do consumidor, alto grau de substituíbilidade.
3. Compra Repetida da Marca Foco sem Lealdade – ocorre quando a marca foco é a melhor escolha entre as ofertadas, mas não necessariamente geradora de satisfação, atitude e intenção de compra, conforme descrito acima.
4. Compras por acaso da marca foco – a compra se dá por clientes, fiéis ou não de outras marcas, mas que acabam, casualmente, comprando a marca em questão, que não é a sua marca foco.

LEALDADE PELA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA				
Compras Repetidas de:	MARCA FOCO	MÚLTIPLAS MARCAS	OUTRA MARCA	NENHUMA
Marca Foco	Lealdade Verdadeira	Leal a múltiplas marcas	Re-comprador não leal	Comprador ocasional
Outra Marca	Comprador ocasional de outra marca	Leal a múltiplas marcas	Leal a outras marcas	Comprador ocasional

Figura 4 - As categorias da Lealdade
Fonte: Adaptação de OLIVER (1997)

Assim, independentemente de preferir a marca foco, o consumidor pode acabar consumindo-a, inclusive por repetidas vezes, sem que isso represente a sua fidelização. Um ponto a ser considerado então é a baixa incidência de Atitude Relativa, ou seja, aquela que incita a repetidas compras, mas não por lealdade, mas por alto grau de similaridade entre os concorrentes, casos em que não há um que se destaca e que a atitude acaba sendo decorrência de outros fatores como uma facilidade, por exemplo, em vez de representar uma atitude, propriamente dita, favorável em direção de uma marca (OLIVER, 1997). Para que se possa falar em fidelização, altos graus de Atitude Relativa precisam estar combinados com altos graus do que Oliver (1997) chama de Patrocínio repetido, ou seja, da sustentação de forma repetida da marca foco.

Para Bove e Johnson (2009), a atitude relativa está ligada à força da atitude em si e à diferenciação atitudinal, fazendo com que o conceito seja mais adequado ao estudo da lealdade pelo fato de que considera também as demais opções em comparação à marca foco, ou seja, considera o universo de escolha do cliente e sua

atitude em relação à marca foco dentro deste universo no qual a marca em questão será avaliada e, ou, julgada.

A atitude relativa é o que guia a lealdade atitudinal, mas há também a lealdade comportamental (RUNDLE-THIELE e MACKAY,2001). Os autores fazem uma diferenciação entre lealdade atitudinal e comportamental, sendo que a primeira sinaliza a intenção em se engajar em processos de recompra e a atitude positiva em relação à marca foco. A segunda estaria mais relacionada ao comportamento de fato observável em um determinado período de tempo. Assim, a primeira deve ser monitorada, pois está correlacionada com a segunda. Ou seja, clientes menos favoráveis a uma determinada marca podem refletir isto no possível comportamento de recompra ou abandono da marca foco.

A partir destes dois conceitos bem definidos, chegamos então aos quatro tipos de situações possíveis envolvendo lealdade, segundo Dick e Basu(1994). Seriam eles: lealdade verdadeira, ilegítima, latente e não lealdade. O primeiro tipo, lealdade verdadeira, ocorreria em casos em que ambas as lealdades, atitudinal e comportamental, se fizessem presentes. Nos casos em que apenas a lealdade atitudinal estivesse presente, ocorreria a lealdade latente nos consumidores. Uma terceira possibilidade seria quando os consumidores apresentassem lealdade comportamental, mas não atitudinal, caracterizando-se um caso de lealdade ilegítima. E, por fim, os casos em que não estariam presentes nenhum dos dois tipos de lealdade, casos em que estaríamos diante de consumidores não leais.

Assim, o primeiro tipo de lealdade é o que Oliver (1997) considera um cliente leal, ou seja, aquele que apresentaria uma lealdade inabalável e não vulnerável às investidas do meio e às possíveis questões contingenciais. Seriam estes clientes que disseminariam o boca a boca positivo e se engajariam em processos de recompra de forma menos sensível às variações de preços e aos preços aplicados pelos concorrentes, até mesmo porque reconheceriam na marca eleita altos níveis de qualidade que lhes garantiriam a satisfação de suas necessidades e desejos.

Rowley (2005) acrescenta ao modelo de Dick e Basu e à ideia de inércia como sinônimo de lealdade, proposta por Oliver (1997), a diferenciação entre lealdade inercial ou positiva. Ambas se aplicam ao que Bove e Johnson (2009) chamam de lealdade verdadeira, ou seja, atitudes e comportamentos positivos em relação a uma marca. O que pode variar, segundo Rowley (2005), é se esta

positividade é resultado da intenção do cliente ou simplesmente fruto da inércia advinda da conjuntura.

Dessa forma, complementando o modelo de Dick e Basu, são propostas quatro categorias de clientes leais: comprometidos, contentes, em busca de conveniência e prisioneiros, que são detalhadas nas figuras 5 e 6, tanto em relação ao comportamento quanto em relação à atitude em relação à marca.

	CATEGORIA DE LEALDADE	COMPORTAMENTO TÍPICO
Em relação a COMPORTAMENTO	PRISIONEIRO	Continua comprando ou usando um produto ou serviço porque não tem escolha.
	EM BUSCA DE CONVENIÊNCIA	Geralmente associada a compras rotineiras de baixo envolvimento e Se engaja em transações regulares de compras repetidas associadas à marca em questão
	CONTENTE	Avalia os produtos em relação a seus méritos, mas a existência de um engajamento prévio com a marca é uma oportunidade da marca sustentar o relacionamento com tal cliente.
	COMPROMETIDO	Difícilmente considera outras marcas. Está preparado para adicionar valor para a marca foco, talvez participando em interação com outros consumidores em que ele suporta e endossa a marca em questão.

Figura 5 – Categorias da Lealdade e relação à dimensão comportamental
Fonte: Adaptado de ROWLEY (2005)

	CATEGORIA DE LEALDADE	COMPORTAMENTO TÍPICO
Em relação a ATITUDE	PRISIONEIRO	Neutro em relação à marca. Com experiências com a marca que lhe fazem percebê-la de forma negativa.
	EM BUSCA DE CONVENIÊNCIA	Nenhuma atitude particular em relação à marca. Exceto que algumas marcas podem ser associadas a conveniência.
	CONTENTE	Com atitude positiva em relação à marca, que pode ser dividida com conhecidos, se estes solicitam conselho ou recomendação.
	COMPROMETIDO	Se engajam em boca a boca positivos com outros consumidores ou possíveis consumidores da marca.

Figura 6 – Categorias da Lealdade e relação à atitude
Fonte: Adaptado de ROWLEY (2005)

2.2.2.2 As fases da Lealdade segundo OLIVER

De acordo com Oliver (1997), para que a lealdade verdadeira de fato esteja presente é necessária a ocorrência de três aspectos fundamentais. O primeiro deles é que a marca foco deve ser vista e entendida pelos consumidores como superior às suas concorrentes em questão. Em segundo lugar, deve apresentar um grau de afetividade da marca foco superior às concorrentes, resultando no fato de gostar mais desta marca do que de outras. Por último, o consumidor deve querer comprar a marca foco diante de uma possibilidade de escolha.

Oliver (1997) concorda com este *framework* das três fases da fidelização, mas assume que estas são insuficientes para dar conta do processo como um todo. Segundo ele, o motivo se deve ao fato de que desconsidera a fase da ação aquela em que as fases anteriores são materializadas, o que fica claro na sua definição:

A lealdade ou fidelização dos consumidores é um comprometimento profundamente arraigado com a recompra ou com a sustentação de um produto ou serviço favorito consistentemente no futuro, apesar das influências situacionais e esforços de marketing com potencial para causar mudanças no comportamento do consumidor em questão. (OLIVER, 1997:392, tradução nossa)

Assim, Oliver (1997) define os quatro estágios, ou fases, fundamentais da lealdade, cujos aspectos relacionados podem servir como base para avaliar ou mensurar a fidelização dos clientes. O fato de incluir a fase da lealdade pela ação não significa que desconsidere o *framework* proposto por Jacoby e Chestnut. Assume todas as três fases, não como ocorrendo de forma consonante, mas como antecessoras e sucessoras. Afinal, os consumidores tornam-se primeiros fiéis devido a aspectos cognitivos, depois são afetados em seus aspectos afetivos e conativos nesta ordem, culminando na recompra, suporte, endosso, boca a boca positivo, entre outros indícios atitudinais de clientes fiéis.

A fim de entender melhor o processo de fidelização proposto por Oliver (1997), é necessário primeiro aprofundar em cada uma de suas fases, a saber, lealdade cognitiva, afetiva, conativa e atitudinal.

- **Lealdade Cognitiva** – é a primeira das fases da lealdade, pois está unicamente baseada em informações e aspectos cognitivos que convence racionalmente um cliente sobre os benefícios de manter-se fiel a uma determinada marca ou serviço. Neste caso, o que “prende” o cliente à

marca foco são seus benefícios racionais sobre as demais concorrentes que não atingem um grau considerado de substituibilidade para o consumidor. É o caso, por exemplo, de um cliente que continua indo sempre no mesmo nutricionista, pois tem conhecimento sobre sua eficácia enquanto profissional, conhece seu histórico e seu currículo, bem como sabe de clientes que perderam peso com saúde devido aos tratamentos por ele prescritos. Contudo, o fato de o nutricionista ter atrelado a ele todas estas vantagens do ponto de vista cognitivo, isso não impede que o cliente tome conhecimento de outro nutricionista igualmente bom que incite o rompimento da relação entre cliente e serviço, o que pode ocorrer igualmente para produtos. Isso acontece porque estamos falando de lealdade apenas em seu primeiro nível. A fim de garantir laços mais fortes, é necessário avançar nesta construção.

- **Lealdade Afetiva** – Antes de explorar mais apropriadamente esta fase do processo de fidelização, é necessário voltar à Figura 3 e recordar alguns aspectos fundamentais. Primeiramente é necessário destacar que o que gera a lealdade de fato para Oliver (1997) é a atitude no final do processo, conforme introduzido anteriormente. Temos na Figura 3 que a atitude é resultado da fase cognitiva, em que o cliente se convence dos atributos positivos de uma marca e das vantagens dela sobre as demais, presente nas expectativas e na desconfirmação destas, somadas à atitude prévia e à satisfação. Nesta fase, o comprometimento do cliente com a marca é muito mais forte e difícil de ser rompido, pois está, além de fortalecido por aspectos cognitivos, fortalecido por aspectos afetivos ligados diretamente à avaliação geral que o consumidor faz da marca não apenas racionalmente, já que isso poderia ser facilmente contra-argumentado.

No entanto, segundo Oliver (1997), embora a lealdade afetiva seja guiada pela satisfação, que é fortemente co-relacionado com a intenção de recompra, ela por si só não é suficiente para que o cliente esteja fidelizado. Afinal, não basta a intenção de recompra; é preciso avançar alguns passos neste continuum, conforme veremos mais adiante. Quando da lealdade afetiva, imbuída de satisfação e intenção

de recompra, podemos sim considerar o início do processo da fidelização, mas é preciso algo mais.

- **Lealdade Conativa** – a palavra conativa está relacionada à intenção comportamental, sendo que a lealdade conativa é uma fase posterior à lealdade afetiva. De acordo com Oliver (1997), “Conação implica uma intenção ou comprometimento em se comportar em direção de uma meta ou de uma maneira específica”. Assim, nesta fase há o comprometimento com a compra e não apenas aspectos afetivos e cognitivos em favor da marca. “Afeto sugere apenas aprendizagem motivacional, enquanto comprometimento comportamental implica um desejo de tentar perseguir a ação” (OLIVER, 1997:393).
- **Lealdade de Ação** – O convencimento acerca da superioridade de uma marca e a simpatia em relação a ela, somados à motivação e intenção de se engajar em um relacionamento com esta marca, devem ser seguidos de ação para que se possa de fato atingir a fidelização dos clientes. Assim, Oliver (1997) sustenta que esta é a maneira pela qual a lealdade acontece: primeiro por meio da lealdade cognitiva, que evolui para a afetiva, em seguida para a conativa e, por fim, para a lealdade de ação que é quando se atinge o estado de inércia pela ação, ou seja, o estado em que a manutenção dos vínculos entre os clientes e a marca foco está protegida pela inércia de continuar engajado na relação em questão. Vale lembrar, no entanto, que os elementos ilustrados na Figura 3 estão todos inseridos neste processo, sendo então integrantes da lealdade de ação, em última instância.

Estágio	Sustentadores	Vulnerabilidades
COGNITIVO	Custos Benefícios Qualidades	Custos Benefícios Qualidades
AFETIVO	Satisfação Envolvimento Fato de gostar Preferência Consistência cognitiva	Insatisfação Persuasão Tentativa
CONATIVO	Envolvimento Consistência Cognitiva	Persuasão Tentativa
AÇÃO	Inércia Custos irrecuperáveis	Persuasão Tentativa

Figura 7 – Os quatro estágios do modelo de fidelização: sustentadores e vulnerabilidades
Adaptado de OLIVER (1997)

Os sustentadores e as vulnerabilidades dos Estágios da Lealdade

Oliver (1997) admite a necessidade ainda de acompanhar esse processo continuamente, a fim de assegurar a ocorrência de recompra, que seria um indício da lealdade. Dado o papel das vulnerabilidades como impeditivo da recompra e da fidelização, é importante entender como ocorre o processo de mudança e que fatores ele engloba.

Um conceito importante para este entendimento é o Grau de Integração, referente a quanto os quatro estágios — cognitivo, afetivo, conativo e ação — estão sendo realizados e o quanto eles estão amarrados de forma forte e sustentada.

Conforme ilustrado na Figura 7, pode-se inferir que a lealdade cognitiva apresenta estes laços muito fracamente amarrados, já que os seus sustentadores são também suas vulnerabilidades, pois se referem aos custos e benefícios dos produtos e serviços de forma geral, e não a um produto em si.

A segunda fase, afetiva, também é muito vulnerável porque está basicamente ligada ao fato de gostar e à satisfação. Assim, a satisfação ou a insatisfação interferem diretamente nas mudanças de atitude, inclusive a uma revisão acerca dos

fatores inerentes à lealdade cognitiva, pondo em cheque os seus sustentadores que passam a ser então suas vulnerabilidades.

Contudo, a lealdade Conativa está menos vulnerável aos efeitos diretos da satisfação e da insatisfação, já que as vulnerabilidades nesta fase estão mais atreladas à persuasão e tentativas dos concorrentes. Já a lealdade de ação apresenta menor vulnerabilidade, pois é uma fase em que a própria racionalização está suprimida e o comportamento é auto-guiado, pois os consumidores não irão sequer pesquisar por novos produtos ou concorrentes.

2.2.2.3 A Avaliação da Lealdade

A partir deste entendimento das fases que compõem a fidelização, é possível mensurá-la ou avaliá-la (OLIVER,1997). Para o autor, há três formas básicas que viabilizam isto. A primeira delas é dos padrões de compras repetidas, a segunda trata da mensuração por meio de escalas atitudinais e, por fim, a terceira leva em consideração a quantidade de marcas na zona de aceitação, ou seja, as substituíveis, e na zona de rejeição do consumidor, ou seja, aquelas que ele não consideraria comprar. Neste caso, a melhor situação ocorre quando apenas uma marca está na zona de aceitação e todas as outras se encontram na zona de rejeição. Este cliente podemos chamar de fiel à marca.

Segundo Oliver (1997), a avaliação das escalas devem se guiar por alguns elementos fundamentais, tais como os descritos na Figura 7. Assim, a fim de avaliar ou medir a lealdade cognitiva, poder-se-ia investigar os benefícios percebidos de uma determinada marca, a lealdade afetiva poderia ser avaliada a partir da preferência, e assim por diante.

Oliver (1997) sustenta que a relação entre satisfação e lealdade não é linear e que apenas é possível encontrá-la a partir de um modelo catastrófico composto por três eixos, a saber, satisfação/insatisfação, estágio da lealdade e estado da lealdade, que seria o eixo z. Estes estados seriam fruto da combinação entre os outros dois e variariam em cinco pontos de Pró-lealdade até Pró-evasão. Neste modelo, observa-se também a existência e a influência dos custos de mudança, que são os fatores impeditivos de um consumidor deixar uma marca para se engajar em

outro relacionamento. Pode-se perceber que, no estágio da lealdade cognitiva, os custos de mudança são baixos e aumentam na mesma direção dos estágios da lealdade, ou seja, o que apresenta custos de mudança mais elevados seria o estágio da lealdade de ação.

Como o presente estudo não se propõe a mediar a fidelização dos consumidores, este modelo serve apenas de guia para o processo de avaliação que se seguirá, sendo suas variáveis, componentes importantes e observáveis quando da realização da etapa empírica do estudo. Afinal, a observação do conjunto de todas elas é capaz de mapear e compreender o processo de fidelização em um determinado cenário e explorar a lealdade como um constructo multidimensional, uma vez que se utiliza de todos os componentes que podem causar mudança em sua natureza.

Para Rundle-Thiele e Mackay (2001), a avaliação da lealdade precisa observar alguns conceitos e ocorrências como comportamentos de recompra, preferência, comprometimento e retenção. A existência destes itens seria preditora de lealdade dos consumidores em relação a uma marca foco. Ou seja, quanto maior a preferência, mais frequentes a recompra e desconsideração de outras marcas, maior seria a lealdade, o que se aplica da mesma forma para os demais itens.

Krystallis e Chrysochou (2010) afirmam que uma possível forma de avaliar a fidelização dos clientes é através dos atributos de um determinado produto, mas que esta forma de mensuração ou avaliação é ainda bem pouco explorada na literatura. Para que isso seja possível, contudo, é preciso definir quais seriam os atributos capazes de refletir a lealdade dos consumidores. Para os autores, seriam eles basicamente o preço, o tamanho dos fabricantes, no caso da indústria vinícola pesquisada, e a respectiva certificação de qualidade.

Esta perspectiva assume fatores inerentes aos produtos ou serviços que estariam imersos no que Oliver (1997) chama de qualidade e que serve como preditora da satisfação e, conseqüentemente, da fidelização. A proposta de Krystallis e Chrysochou (2010) considera a lealdade comportamental que pode ser mensurada e compreendida no nível do produto a partir de diversas medidas de desempenho da marca, que refletem a materialização da lealdade e são, basicamente, o *marketshare*, a penetração e a frequência de compra.

O autor aponta ainda a relação entre mercados homogêneos e heterogêneos, sendo que no primeiro é onde se fazem mais fortemente presentes os índices de

mudanças, inversamente relacionados à lealdade. Quanto mais heterogêneos os mercados, mais difícil encontrar um substituto realmente aceito, sendo então a lealdade mais arraigada devido aos altos custos de mudança envolvidos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a natureza do estudo aqui proposto bem como o método de coleta e análise utilizado com as devidas justificativas. Além disso, serão explicadas as duas fases da pesquisa e a escolha dos elementos a serem estudados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo é de natureza exploratória, seguindo uma linha interpretativista. Com base nele, propôs-se a entender a ação do Marketing Verde sobre o processo de fidelização de clientes.

Por se tratar de uma busca pelo entendimento de questões subjetivas que interferem na fidelização de clientes de uma marca adepta do Marketing Verde, as filosofias interpretativistas constituem a orientação mais adequada. Afinal, segundo Schwandt (2006) “para entender o significado da ação humana, é preciso que se compreenda a consciência ou intenção subjetiva do ator a partir de seu interior.”

Nas tradições interpretativas, o intérprete objetiva (isso é, supervisiona e contesta) o que deve ser interpretado. Nesse sentido, o intérprete continua não sendo afetado pelo processo interpretativo e mantendo uma postura externa a este (SCHWANDT, 2006:198, tradução nossa).

De acordo com Malhotra (2006), a pesquisa exploratória é “um tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador.” Esta concepção é mais adequada quando não se tem como objetivo a mensuração ou o teste de hipóteses, nem a obtenção de generalizações.

O objetivo da pesquisa exploratória é entender um problema ainda pouco conhecido e explorá-lo em sua profundidade, incluindo a possibilidade de explorar

seus aspectos subjetivos. Para Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa pode ser considerada uma concepção de pesquisa exploratória que, em relação à pesquisa quantitativa, proporciona melhor visão e compreensão do problema e seu contexto. Desta forma, é possível chegar também às razões e motivações subjacentes ao problema, o que acaba sendo indicado quando o fenômeno ou objeto ainda é pouco conhecido e carece de entendimento contextualizado, por se tratar de um fenômeno social (SAMPIERI et al, 1994).

Ratifica-se, portanto, que o estudo aqui proposto segue a natureza exploratória, por se propor a entender a ação do Marketing Verde sobre o processo de Fidelização de Clientes. Tal entendimento é permeado por aspectos subjetivos somente compreensíveis por meio deste tipo de pesquisa, já que, conforme afirma Malhotra (2006), “os valores, emoções e motivações que se situam no nível subconsciente são encobertos ao mundo exterior pela racionalização e outros mecanismos de defesa do ego.”

3.2 FASES DA PESQUISA

O presente estudo foi constituído de duas fases, conforme dito anteriormente. Inicialmente, foi realizado um breve levantamento por e-mail a fim de coletar o nome de uma marca ou empresa, cujos clientes foram posteriormente investigados na segunda fase da pesquisa, conforme será explicado na sequência.

Como o presente estudo tem por objetivo entender como o Marketing Verde age sobre o processo de fidelização de clientes, entende-se que é necessário entrevistar clientes de uma marca reconhecidamente adepta de práticas de Marketing Verde.

Já que o estudo está focado não somente nos atributos dos produtos ou serviços, mas também nos valores pessoais destes decorrentes, a segunda fase da pesquisa compreende a aplicação do método *Laddering*, e foi realizado com clientes da marca apontada na primeira fase, como será explicado a seguir.

3.2.1 Fase 1: Definição da marca a pesquisar

De acordo com Malhotra (2006:137), “os levantamentos são úteis para determinação da imagem de produtos, e para a realização de análises de percepções.” Como se pretendeu investigar clientes de uma marca cujas práticas de Marketing Verde fossem reconhecidas por seus clientes, entende-se que a melhor forma para determinar esta marca é buscar junto a *experts* as bases para tal.

Assim, foi conduzido um levantamento por e-mail aplicado a uma base previamente constituída, formada por profissionais da iniciativa privada, pesquisadores, professores e jornalistas, todos com atuação no ramo da sustentabilidade. Estes profissionais são referência nesta área, motivo pelo qual foram escolhidos, já que seus conhecimentos e experiência profissional no referido ramo lhes assegura legitimidade para indicar a marca a ser considerada.

O levantamento foi realizado entre os dias 25 de outubro e 25 de novembro de 2011 e seguiu o critério da saturação, sendo esta fase da pesquisa encerrada a partir do momento em que as novas intervenções passaram a não agregar novas informações, tornando-se redundantes, se comparadas às respostas anteriores.

A estes profissionais foi solicitado que citassem o nome de uma marca, de forma espontânea, que identificassem como preocupada com o meio ambiente, ou seja, adepta de práticas de Marketing Verde que visem à minimização de possíveis impactos negativos gerados por seus produtos ao meio ambiente e a satisfações dos cidadãos de forma holística, ou seja, levando em consideração os pontos de vista social e ambiental em que estão inseridos.

O levantamento iniciou com uma explicação do que se deve entender por Marketing Verde, a fim de situar os entrevistados. Foi também explicado que a marca deveria atuar no ramo *business to consumer*, com foco não apenas no curto prazo e na viabilização do negócio, entendendo este como integrante de uma cadeia complexa que compreende o bem-estar dos cidadãos e do meio ambiente.

A partir das respostas obtidas, foi realizada uma contagem do número de vezes que uma mesma marca foi citada por diferentes respondentes. A marca que obteve o maior número de citações espontâneas foi e escolhida.

Outro ponto considerado foi o fato da marca com o maior número de citações atuar no ramo *business to consumer*, já que é onde as decisões pessoais interferem

no processo de fidelização, mais do que as racionais, que prevalecem no *business to business*. Caso a marca mais citada atuasse no ramo B2B, seria selecionada a próxima da lista com o maior número de citações.

A fim de evitar que a marca investigada fosse apenas praticante de *greenwashing*, ou seja, de práticas de propaganda que mascarem atitudes não amigáveis ambientalmente, a marca previamente escolhida pelos profissionais e pesquisadores da área ambiental foi validada a luz dos preceitos do Marketing Verde antes de compor a próxima fase da pesquisa.

Tem-se que o Marketing Verde é encontrado em empresas que se preocupam em desenvolver produtos que estejam de acordo com as necessidades dos consumidores e também de preservação do meio ambiente através da geração mínima de impactos negativos sobre este, o que deve vir acompanhado da geração de informações verdadeiras sobre os atributos ambientais destes produtos, bem como do processo que eles empregam (OTTMAN, 1993).

Desta forma, a validação da marca cujos clientes participaram da segunda fase da pesquisa seguiu, basicamente, o modelo proposto por Chamorro e Bañegil (2006)⁴, segundo o qual tanto aspectos subjetivos quanto aspectos objetivos são igualmente eficazes para descobrir se uma marca é ou não adepta do Marketing Verde. Nesta linha, os autores sugerem a observância de aspectos como a publicação de relatórios de sustentabilidade, a existência de uma política ambiental escrita e a existência de sistemas ou células de gerenciamento ambientais, entre outros aspectos, a fim de determinar se a marca em questão pode ser considerada praticante de Marketing Verde enquanto adepta de uma filosofia ambiental.

Contudo, embora apresentem tais indicadores, Chamorro e Bañegil (2006) admitem a ausência de um parâmetro de comparação a fim de determinar se o resultado obtido pode ou não ser indicativo de existência de Marketing Verde enquanto filosofia empresarial.

A validação foi conduzida por meio uma análise documental dos materiais sugeridos por Chamorro e Bañegil (2006) em seus indicadores, a fim de comprovar a existência dos mesmos. Tais materiais foram obtidos no site da empresa e em seu Relatório Anual.

⁴ Indicadores expressos no Anexo 1.

Assim se a marca apontada como adepta de práticas de Marketing Verde pelos entrevistados contasse com a maioria dos indicadores já implementados, ou em fase de implantação (CHANORRO e BAÑEGIL, 2006), a participação de seus clientes na próxima fase da pesquisa estaria validada. O mesmo ocorreria em caso negativo e partir-se-ia para a validação da segunda marca mais citada seguindo um critério de contagem.

Conforme será detalhado no capítulo referente aos resultados, a marca apontada pelos *experts* foi ratificada pelos meios citados. Trata-se da marca brasileira de cosméticos Natura.

3.2.2 Fase 2: Identificação da ação do Marketing Verde sobre o processo de Fidelização de clientes

A fim de entender a relação entre Marketing Verde e Fidelização de Clientes, a presente pesquisa foi desenvolvida com base na teoria das cadeias meios-fins estudada por Gutman (1982), cujas raízes remontam a estudos do ramo da psicoterapia com avanços significativos na proposição de que alguns processos pessoais, tais como a formulação de pensamentos, imagens e constructos, são os responsáveis pelas ações dos indivíduos.

Formulada por Kelly (1955), a ideia de que as pessoas antecipam cognitivamente suas experiências pessoais pode ser considerada a base para a Teoria das cadeias meios fins formulada por Gutman (1982) e ampliada por Olson e Reynolds (1983) (DRIBLEY e BAKER, 2001).

A teoria das cadeias Meios Fins postula que são os valores pessoais os responsáveis pela motivação ao consumo de um determinado produto. Outro ponto importante desta teoria é a ideia de que os indivíduos definem os produtos por classes ou agrupamentos, variando em relação às suas potencialidades de gerar consequências e, finalmente, valores que satisfaçam os estados finais esperados, também conhecidos como estados de existências. Esses passam a ser associados a determinados produtos cujos atributos sabidamente conduzem a eles (GUTMAN, 1982). Desta forma, como será visto a seguir, o método utilizado para retratar as

estruturas cognitivas envolvidas nas cadeias meios fins parte do nível dos atributos para elucidar os demais níveis de abstração que motivam a satisfação e a escolha.

Esse método desenvolvido por Reynolds e Gutman (1988) com a finalidade de acessar as estruturas componentes das cadeias meios fins é chamado de *Laddering*, e contempla uma série de etapas que vão desde o processo de coleta de dados, por meio de entrevistas em profundidade, até o momento de análise e apresentação destes dados. Devido a sua adequação e ampla aceitação acadêmica, o *Laddering* pode ser considerado a metodologia correspondente da teoria das cadeias meios fins (GENGLER et. al., 1999), sendo o mais indicado para se acessar os níveis de abstração dos consumidores acerca dos produtos com que convivem, possibilitando o conhecimento das motivações do próprio consumo (GRUNERT e GRUNERT, 1995).

3.2.2.1 O Método *Laddering*

Para Reynolds e Gutman (1988), o *Laddering* é um método de grande importância para decifrar os valores humanos por meio de cadeias meios-fins que partem dos atributos dos produtos, não se centrando somente nestes, mas também em suas consequências e no valor envolvido em tal cadeia. Desta forma, pode-se dizer que o *Laddering* está focado não no produto ou no serviço, mas nos comportamentos contextualizados dos indivíduos e na possibilidade de decifrar os significados importantes que os consumidores associam com os produtos que eles consomem (GENGLER et. al., 1999).

Para Reynolds e Gutman (1988), trata-se de um método essencialmente qualitativo que tem por objetivo principal “acessar os sistemas de significados pessoais dos indivíduos” por meio da condução e incentivo aos respondentes para que façam abstrações. Assim, o *Laddering* perpassa pela construção das cadeias meios-fins, que refletem aspectos cognitivos e subjetivos dos indivíduos de forma aprofundada.

Laddering se refere a uma técnica de entrevistas em profundidade, individual, usada para compreender como os clientes traduzem o atributo de produtos em associações com significados a respeito de si mesmos, seguindo a teoria de cadeias meios-fins (REYNOLDS e GUTMAN, 1988, tradução nossa).

O método *Laddering* foi o escolhido para se conduzir o estudo aqui proposto por proporcionar a descoberta dos valores que incentivam o consumo de produtos ou serviços de marcas com práticas de Marketing Verde. A escolha do método deu-se pelo fato de que este considera tanto os atributos do produto, pois parte deles para a construção de suas cadeias meios-fins deles decorrentes, como as consequências de tais atributos e a tradução desta em valores.

Este escalonamento no processo de escolha, a fim de entender as reais motivações que levam ao consumo, e até mesmo ao engajamento em relacionamentos duradouros com marcas ou produtos, é importante pelo fato que os clientes não compram um produto pelos atributos que estes possuem, mas pelos valores que estes suscitam por meio da percepção de benefícios, ou consequências (GENGLER et. al., 1999; GUTMAN, 1982; VRIENS e HOFSTEDE, 2000; WALKER e OLSON, 1991).

Para Rockeach (1973), o estudo dos valores pessoais, do ponto de vista de uma análise social, é muito mais relevante do que o estudo dos valores que se diz que os objetos carregam em si, ou seja, seus atributos.

Fica claro, até o momento, que todo o processo de revelação e entendimento dos valores pessoais por meio do *Laddering* está amparado na teoria das cadeias meios-fins, que sugere a interpretação dos diversos elementos dos esquemas cognitivos dos indivíduos a partir da classificação deles em três diferentes graus de abstração (GRUNERT e GRUNERT, 1995; GENGLER et. al., 1999). Antes de seguir no detalhamento do método, contudo, é importante conceituar cada um destes três graus de abstração.

Rockeach (1973) define os **Atributos**⁵ de um produto como significados concretos que podem ser captados a partir da observação de suas características físicas ou observáveis. **Consequências**, por sua vez, são significados mais abstratos que refletem os benefícios percebidos a partir de um determinado atributo.

⁵ O conceito de Atributo aqui utilizado se refere ao conceito presente na Teoria das cadeias meio fins, em que está relacionado ao nível mais concreto de uma cadeia. Vale destacar, contudo, que não se trata exatamente do mesmo conceito desenvolvido na área do Marketing.

Num nível ainda maior de abstração, estão os **Valores**, que são relacionados a crenças mais duradouras, ou ao próprio estado final que as pessoas buscam atingir, tais como bem-estar, felicidade, entre outros.

Para Woodruff (1997), Valores são aquilo que os consumidores querem e acreditam que eles podem conseguir a partir da compra e do uso de determinado produto. É algo percebido pelos consumidores e não meramente imposto ou determinado pelos vendedores. Contudo, Grunet e Grunet (1995) alertam para o fato de que nem sempre este “querer” ou “acreditar que podem conseguir”, por parte dos consumidores, é algo já revelado cognitivamente, pois muitos entrevistados comentam que nunca tinham parado para pensar a respeito dos porquês de seus comportamentos de compra de determinado produto antes de serem submetidos aos porquês da *Laddering*.

Para Gengler et. al. (1999), este padrão de associação entre atributos e consequências, e desta com valores, chamado de cadeias meios-fins, constituem uma forma simples de caracterizar a maneira pela qual as características físicas dos produtos, ou atributos, ganham relevância e significado para os consumidores.

Os aspectos observáveis do mundo, ou os atributos, são pessoalmente relevantes porque eles são o meio para galgar alguma consequência desejada. Consequências, por sua vez, são importantes porque são os meios para se alcançar um estado final de existência, ou um valor pessoal (GENGLER et. al., 1999, tradução nossa).

Assim, pode-se dizer que o objetivo final do *Laddering* é acessar os valores pessoais que os produtos suscitam nos consumidores por meio de suas interações com atributos e consequências. Este ponto é importante, já que são os valores os fatores chaves que guiam as preferências e os comportamentos de compra (GENGLER et. al., 1999), construtos fundamentais no processo de fidelização de clientes. Para Walker e Olson (1991), isso é possível pelo fato de que as cadeias meios-fins são capazes de revelar as bases do que e como os consumidores são motivados à preferência, consumo e, até mesmo, à construção de lealdade.

Outro ponto a ser ressaltado é que a estrutura das cadeias meios-fins, proposta pela teoria de Gutman (1982), ajusta-se bem às fases da construção de lealdade proposta por Oliver (1997). A primeira delas, a cognitiva, baseia-se nos atributos dos produtos ou serviços. Seguindo adiante nas fases da fidelização, chega-se à afetiva, na qual é possível verificar as consequências dos atributos e o

comportamento de cada indivíduo. A terceira fase da fidelização proposta por Oliver (1997) é a conativa, que leva em consideração os valores pessoais, correspondentes à terceira fase do *Laddering*, já que versa sobre a intenção de sempre comprar aquele determinado produto ou aquela determinada marca, o que pode ser explicado pela ocorrência de preferência.

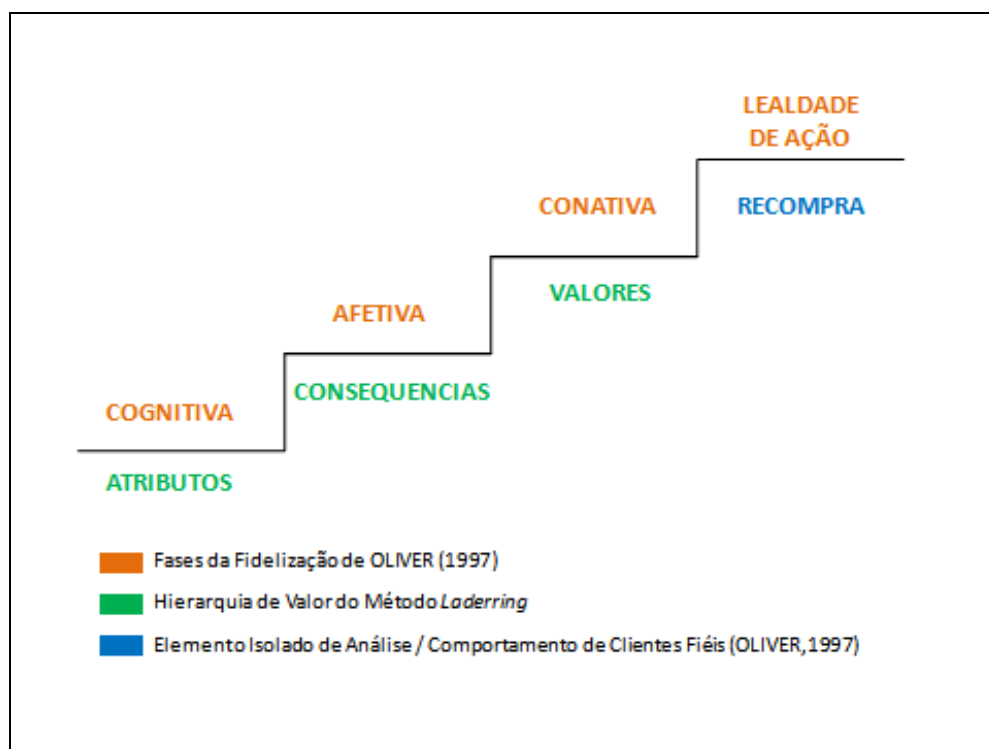


Figura 9 - Equivalência estrutural entre Método Laddering e base teórica do Estudo

Por último, quando se atinge a lealdade de ação, em que o cliente pode ser considerado de fato leal, estão envolvidos, além dos atributos e de suas consequências, também os valores considerados positivos, fortes o suficiente para reter um cliente satisfeito de forma perene, por meio do comportamento de recompra.

O objetivo aqui, contudo, não é propor um modelo que integre a Teoria das Cadeias meios-fins (REYNOLDS e GUTMAN, 1988; GUTMAN, 1982) e o modelo acerca das fases da fidelização e construção da lealdade (OLIVER, 1997), mas justificar a escolha do método por meio da similaridade lógica existente entre os dois constructos, como pode ser visto na Figura 9. Afinal, o *Laddering* tem se mostrado bastante apropriado em pesquisas que abordam o valor para o cliente nos moldes

da teoria de cadeias meios-fins (REYNOLDS e GUTMAN, 1988; LASTOVICKA, 1995; GENGLER e REYNOLDS, 1995; GRUNERT e GRUNERT, 1995; DIBLEY e BAKER, 2001; BARRENA e SANCHÉZ, 2008; OLSEN et. al., 2007; SANTOSA e GUINARD, 2010; PADEL e FOSTER, 2005; REKOM e WIERENGA, 2006; VELUDO DE OLIVEIRA e IKEDA, 2004; VELUDO DE OLIVEIRA e IKEDA, 2006).

O fato de o construto teórico assemelhar-se com a estrutura do método reflete a adequação deste para o estudo, já que o método deve levar em consideração as características e objetivos da pesquisa para poder refletir a complexidade da realidade estudada (MALHOTRA, 2006).

É importante que o método esteja de acordo com o objeto, desde a sua fase de coleta, passando pela análise e pela geração de resultados, inferências ou descobertas. Além de consistir em uma técnica de coleta que segue alguns pontos peculiares que possibilitam a construção das cadeias meios-fins, o método *Laddering* é composto também por uma parte analítica e outra interpretativa. Gengler e Reynolds (1995) esquematizam as etapas do *Laddering* da seguinte forma: primeiramente os dados são obtidos por meio das entrevistas em profundidade e são quebrados em frases separadas, sobre as quais irão se basear as análises subsequentes. Desta forma, a sensibilidade e atenção do pesquisador assumem um papel de destaque na condução do método, já que emprega uma técnica de entrevistas individuais e em profundidade (REYNOLDS e GUTMAN, 1988).

Para Gutman (1982), o *Laddering* é composto por duas partes principais que precisam estar intimamente encadeadas devido à natureza completa do método que prescreve questões referentes tanto à coleta, quanto às fases de análise e interpretação, conforme pode ser visto na Figura 10.

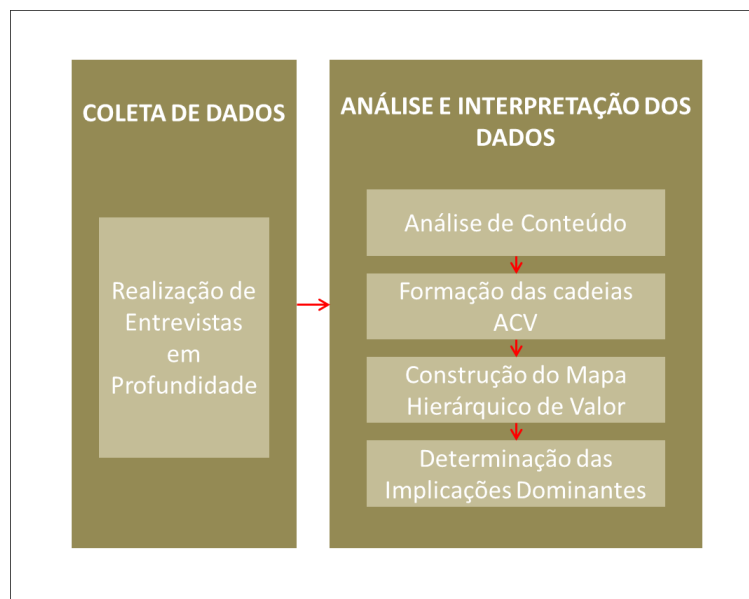


Figura 10 - Estrutura do Método Laddering – Principais Etapas
Fonte Reynolds e Gutman (1988)

a) Coleta

O ponto de partida para a realização do *Laddering* é a realização de entrevistas em profundidade, já que o método propõe-se a descobertas de *insights* e ao aprofundamento nas questões referentes aos atributos que levam à manifestação de consequências e à percepção dos valores (REYNOLDS e GUTMAN, 1988). A cadeia formada por atributos, consequências e valores (cadeia A-C-V), ou *ladders*, como são também chamadas, é o que forma a base da posterior análise prescrita pelo método, motivo pelo qual precisa contar com alguns esforços específicos no momento da coleta de dados.

Vale ressaltar que nem todas as entrevistas em profundidade gerarão cadeias A-C-V e farão parte do mapa hierárquico de valor. Para Reynolds e Gutman (1988), o aproveitamento é de cerca de 75%. Contudo, a observância de alguns aspectos na coleta pode maximizar o aproveitamento das entrevistas. Reynolds e Gutman (1988) sugerem a criação de um ambiente propício para as entrevistas. O que pode ser alcançado por meio da obtenção da confiança dos entrevistados de forma que eles não se sintam ameaçados e estejam dispostos a serem introspectivos e a olharem para além das percepções acerca de uma determinada classe de produtos, mas levarem em consideração as motivações subjacentes a seus comportamentos ou posturas acerca ou diante de algo. É preciso evitar a ocorrência de abstrações

superficiais, com respostas de natureza meramente racionais – fator que ratifica a necessidade de um pesquisador com habilidades qualitativas para a aplicação do método (REYNOLDS e GUTMAN, 1988).

A necessidade de tais habilidades qualitativas fica evidente logo na coleta de dados, pois o pesquisador precisa perceber em que nível da cadeia hierárquica de valor estão as respostas e continuar entrevistando o respondente a fim de chegar aos valores envolvidos. Para tanto, a coleta de dados da *Laddering* é caracterizada pela utilização de diversos e repetidos porquês, o que pode fazer as entrevistas aparentarem repetitivas e cansativas, mas que são necessários para se investigar as conseqüências e valores e construir as cadeias meios-fins. Por este motivo, deve-se ter o cuidado de explicar ao entrevistado esta peculiaridade do método a fim de prepará-lo para este tipo de abordagem (REYNOLDS e GUTMAN, 1988). Afinal:

O pesquisador conduz o entrevistado à abstração, por meio de questionamentos sobre por que tal atributo ou conseqüência é importante [...] com o objetivo de fazê-los expressar as conseqüências que são derivadas dos atributos e os valores pessoais que se originam das conseqüências (VELUDO DE OLIVEIRA e IKEDA, 2004:202).

b) Elementos da Pesquisa

A fim de entender a ação do Marketing Verde sobre a fidelização de clientes, foram entrevistados apenas clientes assíduos da marca validada na fase 1, já que, segundo Oliver (1997), este é um ponto fundamental ao se falar em lealdade. A assiduidade, neste caso, se refere ao uso diário de pelo menos um dos produtos da marca em questão. Estes clientes estão mais aptos a opinar acerca dos atributos investigados, o que viabilizou a formação do início de cadeias A-C-V.

Como ponto de partida, foram selecionados clientes da marca previamente escolhida, obtidos a partir de uma base pré-definida de posse do pesquisador. Esta base foi constituída a partir do seguinte procedimento: inicialmente foi enviado um e-mail para toda a lista de contatos da pesquisadora, solicitando a indicação de pessoas que fossem clientes assíduas da Natura, conforme será detalhado mais adiante, e que tivessem a possibilidade de conceder uma entrevista pessoalmente com duração aproximada de meia hora. As pessoas sugeridas pelos contatos foram então contatadas por telefone e convidadas para participar da pesquisa. Àqueles que aceitaram participar, foi também solicitado que indicassem cerca de cinco

amigos ou conhecidos que também utilizassem a marca em questão, com assiduidade, para participarem das entrevistas. Estes foram, por sua vez, contatados, e foram também incentivados a indicar novos respondentes, de modo que se chegasse à quantidade necessária de entrevistas em profundidade.

c) Análise

De acordo com Reynolds e Gutman (1988), a análise dos dados de uma pesquisa que aplique *Laddering* passa por quatro fases consecutivas. São elas: análise de conteúdo, geração de uma matriz de implicação, construção do mapa hierárquico de valor e determinação das orientações de percepções dominantes.

Assim, o primeiro passo é a realização de uma análise de conteúdo dos dados obtidos nas entrevistas em profundidade, agrupando os conteúdos em frases ou orações-chave que expressem uma ideia central que pode evidenciar um atributo, consequência ou valor, de modo que frases com um mesmo sentido sejam alocadas sob uma mesma oração.

Tais elementos precisam então ser classificados como Atributos (A), Consequências (C) ou Valores (V). Assume-se então que o conjunto destes três elementos, formando uma cadeia A-C-V, nesta ordem, representam os pontos-chave e a estrutura do raciocínio dos indivíduos (GUTMAN, 1982). Gengler e Reynolds (1995) alertam para o fato de que os resultados da análise de conteúdo servem como base para as etapas subsequentes, o que evidencia ainda mais atenção e sensibilidade do pesquisador para agrupar devidamente as orações nas cadeias A-C-V.

Tal sistematização tem o único objetivo de viabilizar as análises do *Laddering* e não simplesmente retratar os *ladders* de cada entrevistado. Assim, não é indicada a aplicação de técnicas específicas e convencionais de análise de conteúdo, pois, para o *Laddering*, esta atua como uma fase com objetivos específicos que se combinam com as demais fases para formar o método (VELUDO DE OLIVEIRA e IKEDA, 2004).

A partir disto, cada frase ou palavra-chave recebe um código em ordem crescente, em que os números mais baixos representam atributos e os mais altos, valores. O objetivo desta codificação é a formação da matriz de implicação – estrutura que ilustra a quantidade de relações envolvendo os mesmos elementos, ou

seja, quantas vezes um determinado atributo relaciona-se com uma determinada consequência ou valor, por exemplo. Como estas relações podem ser diretas ou indiretas, a estrutura da matriz permite a visualização do tipo destas relações.

Logo em seguida, o método assume uma característica quantitativa, embora sua natureza seja qualitativa (GENLGER et. al., 1999). Trata-se das “associações entre códigos de conteúdos, resultando na avaliação de todos os relacionamentos pareados, chamados de implicações.” Por fim, as implicações principais, que receberam maior destaque na fase anterior, serão estruturadas em um diagrama, cuja construção visa representar as principais implicações que levam à construção das cadeias que, por sua vez, interligam-se na estrutura dos mapas hierárquicos de valor.

Chega-se então à penúltima fase da parte analítica do *Laddering*, a construção do mapa hierárquico de valor, cujo objetivo é mapear as relações diretas e indiretas existentes entre os códigos. Contudo, Reynolds e Gutman (1988) atentam para o fato de que nem todas as relações são consideradas e integram a construção do mapa, apenas as mais importantes. A definição de quais são importantes, por sua vez, leva em consideração o número de vezes que uma dada relação, direta ou indireta, efetiva-se, o que estabelece um ponto de corte. Apenas as relações que atingirem a quantidade estabelecida por este ponto de corte farão parte da estrutura do mapa hierárquico de valor.

Reynolds e Gutman (1988); Gengler (1995); Gengler et. al. (1999); Grunert e Grunert (1995) afirmam que o ponto de corte deve ser escolhido de modo que permita pelo menos a presença de dois terços das ligações no mapa, sob pena de perder informações importantes acerca do processo de decisão.

Por fim, a última fase do *Laddering*, conforme ilustrado na Figura 10, a determinação das orientações de percepções dominantes consiste em analisar quais das relações do mapa hierárquico de valor são dominantes. As dominantes são as consideradas mais relevantes no mapa e com maior capacidade explicativa do processo de escolha, engajamento, compra ou, no presente caso, manutenção de um relacionamento fiel com a marca, como será visto a seguir.

Toda a análise de dados contou com o auxílio do Software LadderMap© 4.0, gentilmente cedido pelo seu criador para a realização deste estudo. O LadderMap© permite uma análise com maior acurácia na medida em que estabelece as combinações entre os atributos, consequências e valores de forma automática,

mitigando possíveis erros, caso as combinações e ligações fossem feitas manualmente, dada a complexidade do trabalho despendido neste método.

3.2.2.2 *Variações do Método Laddering*

O método *Laddering* apresenta duas variações importantes, uma referente ao processo de coleta de dados, que subdivide a técnica entre *Hard* e *Soft Laddering*, e outra em relação à codificação dos elementos entre Atributos, Consequências e Valores, pois sugere uma subdivisão destes níveis de abstração de acordo com a sua tagibilidade e pelo fato de estarem mais relacionados aos produtos ou aos consumidores, conforme pode ser visto a seguir.

a) Ampliação dos Níveis de Abstração

Olson e Reynolds (1983) propuseram uma ampliação para a teoria das cadeias meios-fins proposta por Gutman um ano antes. Os autores propuseram uma subdivisão em cada um dos níveis de abstração. A este modelo ampliado, Walker e Olson (1991) propuseram um novo enquadramento que levasse em consideração o fato de o nível de abstração estar mais relacionado ao produto em si, ou à personalidade e autoconhecimento do consumidor. Estes desdobramentos da teoria das cadeias meios-fins estão esquematizados na Figura 11.



Figura 11 – Os Níveis de Abstração da Teoria das Cadeias Fins – Uma comparação entre modelos
Fonte: Esquema elaborado pela autora com base em (ROCKEACH, 1973; GUTMAN, 1982; REYNOLDS e GUTMAN, 1988, GRUNERT e GRUNERT, 1995; GENGLER et.al., 1999; DIBLEY e BACKER, 2001; OLSON e REYNOLDS, 1983; WALKER e OLSON; 1991; VALETTE-FLORENCE e RAPACCHI, 1991; LIN, 2002)

Assim, os **Atributos Concretos** podem ser definidos como as características físicas e concretas dos produtos ou serviços. Os **Atributos Abstratos**, por sua vez, são os que não podem ser percebidos antes do consumo, a menos que sejam inferidos a partir de fontes terceiras. Já as **Consequências Funcionais** são os benefícios associados com os atributos dos produtos experienciados diretamente pelos consumidores. As **Consequências Psicológicas**, por sua vez, são mais intangíveis e possuem uma natureza mais pessoal, imbuídas de significados sociais. Já os **Valores Instrumentais** são valores intangíveis, mas não ainda os valores finais. São valores relacionados a comportamentos, tais como ser honesto e corajoso. Podem ser considerados valores intermediários capazes de conduzir ao atingimento dos **Valores Finais**. Estes, por sua vez, estão relacionados ao atingimento dos estados finais desejados pelos consumidores (OLSON e REYNOLDS, 1983; WALKER e OLSON, 1991; DIBLEY e BACKER, 2001; BARRENA e SANCHÉZ, 2009).

Walker e Olson (1991) empregam conceitos e descobertas de áreas da psicologia para defenderem que este modelo ampliado da Teoria das Cadeias Meios-fins, que representa a relação entre produtos e autoconhecimento, é mais apropriado pelo fato de captar mais detalhadamente o processo cognitivo que compreende o processo de decisão. Neste modelo, os meios representam aspectos acerca do conhecimento dos produtos, enquanto os fins estão relacionados com aspectos do autoconhecimento do consumidor (WALKER e OLSON, 1991).

Como pode ser visto na Figura 11, Walker e Olson (1991) consideram os estágios mais abstratos como sendo elementos que chamam de *core self*, capazes de expressar crenças da própria personalidade da pessoa. Eles são importantes, especialmente pelo fato de darem a cada pessoa um senso de unidade e identidade, influenciando diretamente suas preferências, satisfação e comportamentos de compra (WALKER e OLSON, 1991).

Contudo, embora haja esta ampliação dos níveis de abstração do *Laddering*, sua utilização em pesquisas não é consenso. Diversos autores seguem o modelo tradicional que classifica os níveis de abstração entre Atributos, Consequências e Valores, uma vez que não se propõem a interpretar os resultados da pesquisa a partir da aproximação do conhecimento do produto ou do autoconhecimento; são estudos que se ocupam, muito mais, em desvendar os caminhos cognitivos do processo de compras e entender os elementos que o compõem (GENGLER et. al., 1999; GRUNERT e GRUNERT, 1995; DIBLEY e BACKER; 2001).

Para estudos como estes, a não adição do modelo ampliado dos níveis de abstração do *Laddering* não se mostrou prejudicial para a obtenção dos resultados finais. Da mesma forma, a divisão dos níveis de abstração foi inicialmente considerada, mas acabou sendo preterida pelo fato de resultar em uma subdivisão que não agregou diferenças nos resultados e conclusões finais, tornando-se um adereço desnecessário e desviando o foco principal do estudo. Apenas no nível das consequências, foi adotado como um critério para resolver um problema de representação gráfica de forma mais legitimada na literatura. Contudo, não ganha destaque na medida em que não representou desdobramentos significativos.

b) Hard e Soft Laddering

Na fase da coleta de dados, o método *Laddering* tradicional passa a ser chamado de *Soft Laddering*, quando em comparação com uma alternativa chamada de *Hard Laddering*. Esta alternativa seria uma tentativa de tornar o procedimento de entrevistas mais estruturado, abrindo-se mão, inclusive, das entrevistas em profundidade como recurso de abordagem.

Nesta alternativa ao método, o respondente é forçado a produzir *Ladders*, ou seja, a citar atributos, consequências e valores associados à compra ou escolha por determinado produto. Enquanto isso, o *Soft Laddering*, por meio das entrevistas em profundidade, permite a expressão livre dos entrevistados, interpelados apenas sobre os porquês ou guiados quando necessário. Para Grunert e Grunert (1995), o *Soft Laddering* é potencialmente melhor diante de casos de estruturas cognitivas muito fracas ou muito elaboradas.

Sendo as estruturas cognitivas a organização das experiências e outros tipos de informações de forma naturalmente hierárquica, quando estas são muito fracas, é necessário a atuação mais ostensiva do pesquisador no processo de interpretação das conversas obtidas com os entrevistados no *Soft Laddering*, uma vez que estes tendem à divagação e tais estruturas não estão suficientemente claras para os entrevistados. Assim, é necessária a condução apropriada de um entrevistador com habilidades qualitativas, bem como a capacidade de estruturação de ideias que, num primeiro momento, possam parecer desconexas.

Da mesma forma, quando as estruturas cognitivas são muito fortes, ou seja, quando as experiências e outros tipos de informações estão suficientemente organizadas de forma hierárquica na mente dos respondentes, não é necessário recorrer-se ao *Hard Laddering*, uma vez que o *Soft* é capaz de evidenciar, sem muito esforço, *Ladders* completas. Até mesmo porque, como destacam Grunert e Grunert (1995), o *Hard Laddering* consiste em uma construção de cadeias meios-fins forçada, cuja única vantagem é a minimização da intervenção do entrevistador.

Contudo, como a livre expressão dos respondentes, sem excessivas interrupções, também é capaz de minimizar a intervenção do pesquisador e o conseqüente viés à pesquisa, o *Soft Laddering* acaba sendo mais indicado, pois permite que as estruturas cognitivas sejam reveladas espontaneamente pelos entrevistados em vez de induzidas pelo processo de coleta estruturado (GUTMAN, 1982; REYNOLDS e GUTMAN, 1988; GENGLER e REYNOLDS, 1995).

No presente estudo, foi utilizado o *Soft Laddering*, por ser entendido como mais apropriado devido à interação promovida entre entrevistado e pesquisador (GENLGER e REYNOLDS, 1995), e a consequente captação de significados valiosos que poderiam ser perdidos em variações mais estruturadas de coleta de dados, como o *Hard Laddering*, que limita as possibilidades de abstração e significação dos entrevistados.

3.3 1ª FASE: CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Participaram desta primeira fase 17 especialistas da área da sustentabilidade. Este número foi o suficiente para que as citações da marca mais lembrada, quando o assunto é Marketing Verde, começassem a se repetir, bem como as motivações que levavam os respondentes a citarem esta marca. Entre os respondentes, mais da metade, 63% afirmaram ser a **Natura** a marca que mais fortemente percebem como praticante de Marketing Verde na atualidade.

Vale destacar que, embora os respondentes desta primeira fase da pesquisa fossem especialistas da área da sustentabilidade, o conceito de Marketing Verde foi explicado antes de revelada a pergunta, a fim de evitar que o termo Marketing Verde fosse mal entendido ou confundido com *Greenwashing*, devido ao fato de ser um termo ainda pouco popularizado.

Para evitar esta confusão conceitual, foram feitas duas perguntas de verificação. A primeira delas investigou os motivos que levaram os respondentes a citarem a referida marca, e a segunda interrogou se a imagem sustentável promovida pela marca citada pode ser observada em suas práticas produtivas e em sua realidade de forma geral.

Estas duas perguntas podem ser consideradas um importante recurso de validação, que demonstrou que não houve, entre os respondentes, a confusão entre Marketing Verde e *Greenwashing*, ainda presente, mesmo que de forma decrescente, na sociedade (TERRACHOICE, 2010). Isso foi possível perceber, uma vez que os motivos que levaram os respondentes a citarem a empresa ou marca escolhida estavam todos relacionados a práticas de Marketing Verde, englobando desde questões referentes à comunicação, obtenção de diferenciação a partir dos

atributos verdes, até práticas produtivas com menos impactos ambientais. Todos estes pontos, visando à satisfação dos consumidores enquanto cidadãos, ou seja, considerando o meio em que estes estão inseridos.

Entre os atributos evidenciados nesta primeira fase que referendaram a Natura como a marca mais lembrada como adepta de Marketing Verde, pelos especialistas da área da sustentabilidade, os que figuraram com maior frequência foram:

- Foco no uso de matérias-primas renováveis;
- Integração com comunidades locais;
- Apelo de preservação ambiental na comunicação;
- Preocupações Sociais e Ambientais evidenciadas em suas práticas;
- Adoção de processos produtivos menos nocivos ao meio ambiente;
- Promoção de educação ambiental por meio do consumo;
- Utilização de embalagens recicláveis e reutilizáveis;
- Utilização de Mecanismos de Certificação de práticas sustentáveis.

Em outra pergunta que visou referendar o entendimento do conceito de Marketing Verde, presente como motivador para a citação da Natura, e impedir a confusão com *Greenwashing* para a qual alerta o relatório *The Sign of Greenwashing* (TERRACHOICE, 2010), os respondentes deveriam afirmar ou negar se a imagem sustentável promovida pela marca referente à qual estavam respondendo reflete a realidade desta no que tange às práticas produtivas, relacionamento com as comunidades e com o meio ambiente.

Cerca de 90% dos entrevistados que haviam citado Natura responderam que sim. O que contribui para referendar tal marca como participante indireta da próxima fase da pesquisa, bem como confirmar o entendimento dos respondentes acerca do Marketing Verde. Afinal, a existência de Marketing Verde por si só já pressupõe a observância do discurso ambiental tanto nas práticas diárias da empresa como em sua filosofia corporativa (POLANSKY, 1999).

Uma vez indicada a Natura como a marca a ser utilizada na segunda e mais importante fase da pesquisa, sua participação foi submetida à validação a partir dos indicadores propostos por Chamorro e Bañegil (2006). Foi conduzida então uma

análise documental em materiais disponíveis no site da marca, entre os dias 25 de novembro e 15 de dezembro de 2011, sendo possível encontrar 10 indicadores propostos pelos autores a fim de considerá-la praticante de Marketing Verde. Isso pode mitigar a preocupação de estar utilizando uma empresa ou marca praticante de *greenwashing* como base para um estudo que investiga a ação do Marketing Verde sobre o processo de fidelização de clientes.

No quadro resumo abaixo é possível verificar os dez indicadores de Marketing Verde propostos por Chamorro e Bañegil (2006) juntamente com as ações da Natura correspondentes a eles.

Indicadores CHAMORRO e BAÑEGIL (2006)	Correspondente aos indicadores na NATURA Análise Documental no site www.natura.com.br
Existência de uma política ambiental corporativa expressa de forma escrita;	Na Página inicial da Natura na Internet, no link chamado "A EMPRESA", está expressa a política corporativa, que inclui a política ambiental da Natura: <i>"Em nosso comportamento empresarial, buscamos criar valor para a sociedade como um todo, gerando resultados integrados nas dimensões econômica, social e ambiental. Acreditamos que resultados sustentáveis são aqueles alcançados por meio de relações de qualidade e, por isso, buscamos manter canais de diálogo abertos com todos os públicos com quem temos contato, em um exercício contínuo de transparência."</i> http://scf.natura.net/SobreANatura/
Existência de um sistema de gerenciamento ambiental, independentemente de ser certificado ou não;	O Relatório Anual de Sustentabilidade ⁶ traz as abordagens da Gestão Ambiental, citando os temas contemplados sob este guarda-chuva. Desta forma, pode-se perceber a existência de um sistema de gerenciamento ambiental. http://scf.natura.net/relatorios/2010/PDF/PORT_PDF_NAVEGAVEL.pdf . Página 248
Existência de alguma referência ao meio ambiente na missão ou declaração de valores da empresa;	Na Página inicial da Natura na Internet, no link chamado "VISÃO DE MUNDO", há referência expressa ao meio ambiente na visão e missão da empresa, conforme pode ser visto abaixo: <i>"A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte e com o todo."</i> http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=2
Elaboração periódica de um relatório de sustentabilidade que detalhe o engajamento, ações e resultados da empresa no tocante a ações em favor do meio ambiente;	Em seu Relatório Anual, A Natura detalha seu engajamento social e ambiental, desde a existência de menção a eles em sua visão, até no detalhamento de ações em favor do meio ambiente. http://scf.natura.net/relatorios/2010/PDF/PORT_PDF_NAVEGAVEL.pdf . Página 248
Existência de um programa explícito com objetivos e ações ambientais.	A Natura possui um programa que visa a alinhar as metas da empresa com o orçamento socioambiental, com o objetivo de integrar a sustentabilidade no ciclo de planejamento estratégico. Todos os objetivos, temas prioritários, ações e justificativas são expressos de forma clara e detalhada. http://natura.infoinvest.com.br/static/ptb/arquivos/tabela-ptb.pdf Existência do programa Carbono Neutro que visa a redução da emissão de gases de efeito estufa. http://www2.natura.net/Web/Br/relatorios_anuais/src/desempenho_ambiental.asp
Organização de cursos e treinamentos a respeito de questões ambientais;	No espaço dedicado às Políticas da empresa na página corporativa do site da Natura, a empresa expressa sua atenção para com a educação ambiental e detalha a forma como incorpora este tema em suas ações : <i>"A Natura Busca disseminar a cultura da responsabilidade ambiental, individual e coletiva, entre colaboradores, equipes de vendas, fornecedores, prestadores de serviços e consumidores. Capacita colaboradores para a prática da sustentabilidade nas atividades profissionais e estende este compromisso às parcerias com fornecedores, [...] Desenvolve ações de educação ambiental e treinamento sobre a prática de responsabilidade ambiental para colaboradores, estimulando o debate; promove campanhas internas dirigidas a familiares de colaboradores e à comunidade do entorno imediato da empresa e participa ou apóia projetos e programas de educação ambiental voltados para a sociedade em geral."</i> http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=32
Existência de um processo periódico de avaliação dos resultados ambientais obtidos a partir das ações da empresa;	A Natura avalia anualmente e publica em seu relatório anual, a pegada da empresa que é apresentada no que a empresa chama de "Cadeia de Valor Natura", que é subdividida em: "Geração de Valor Ambiental" "Geração de Valor Social" "Geração de Valor Econômico" São apresentados todos os indicadores que compõem este sistema de avaliação com seus devidos resultados em relação às metas estabelecidas. Da mesma forma, são estabelecidas novas metas para os temas presentes. http://scf.natura.net/relatorios/2010/PDF/PORT_PDF_NAVEGAVEL.pdf
Existência de um quadro ambiental com representatividade de CEOs da empresa;	O Conselho de Administração da Natura é considerado pela empresa a instância administrativa da Natura. De acordo com o exposto no site da empresa na página destinada à Governança Corporativa, a escolha deste conselho, levou em consideração, além de outros pré-requisitos administrativos e corporativos, o conhecimento de seus membros em relação à sustentabilidade. O conselho é composto por três sócios fundadores e por quatro conselheiros externos independentes que não ocupam nenhum cargo executivo na empresa. A atuação deste conselho é avaliada anualmente levando-se em consideração aspectos econômicos, financeiros, sociais e ambientais. http://www2.natura.net/Web/Br/relatorios_anuais/src/governanca.asp
Preparação de estudos e pesquisas comerciais a fim de determinar o comportamento e evolução dos clientes no que tange aos aspectos ambientais.	A Natura realiza pesquisas de mercado com seus consumidores, a fim de conhecer e compreender suas atitudes e seus comportamentos, servindo estas como base para o desenvolvimento de produtos. Entre os temas estudados referentes a comportamento do consumidor, está o Consumo Consciente. http://scf.natura.net/relatorios/2010/PDF/PORT_PDF_NAVEGAVEL.pdf
Existência de um processo de avaliação ambiental para fornecedores.	No Relatório Anual, na seção referente aos fornecedores, é explicada a forma como são avaliados e auditados os fornecedores em relação às questões ambientais. <i>"Nossos fornecedores são submetidos a processos de auto-avaliação e de auditoria, que analisam questões de qualidade, de meio ambiente e de responsabilidade social, e também incluem aspectos relacionados aos direitos humanos, como riscos envolvendo trabalho infantil e trabalho forçado ou análogo ao escravo."</i> http://scf.natura.net/relatorios/2010/PDF/PORT_PDF_NAVEGAVEL.pdf

Quando 1 – Validação dos Indicadores Ambientais Fonte: Construído pela autora com base em CHAMORRO E BAÑEGIL (2004) e Dados documentais site www.natura.com.br

⁶A publicação consultada é referente ao ano de 2010, a mais recente disponível no site, devido ao prazo de apuração e compilação dos dados e resultados necessários para a elaboração deste tipo de publicação.

Outro ponto que serviu como referência para a pesquisa com clientes da Natura foi o seu reconhecimento como marca comprovadamente sustentável em uma publicação brasileira anual sobre o tema. Não se trata de uma publicação acadêmica, mas parte de critérios e objetivos bem definidos e segue uma metodologia detalhada ao longo do estudo, que parte da avaliação dos pontos principais relacionados ao Marketing Verde (OTTMAN, 2011; PEATTIE e BELZ, 2010; CHAMORRO e BAÑEGIL, 2006; HARTMAN e IBAÑEZ, 2006; POLONSKI e ROSEMBERGER, 2011).

A publicação em questão é o Guia Exame de Sustentabilidade, uma publicação anual elaborada pela Revista Exame que investiga e elege marcas com práticas comprovadamente sustentáveis. Esta publicação apontou a Natura pelo quinto ano consecutivo entre as vinte mais sustentáveis do Brasil. A edição parte da inscrição das empresas com práticas de sustentabilidade que são, posteriormente, julgadas por um conselho deliberativo composto por profissionais da área da sustentabilidade. As empresas inicialmente preenchem uma ficha detalhando suas práticas de sustentabilidade, o que pode ser considerado uma ficha de inscrição para a participação no Guia. Após uma etapa de triagem, o conselho deliberativo julga os diversos critérios que compõe a avaliação e chegam ao nome de 20 companhias consideradas modelo em sustentabilidade.

Os quesitos que são avaliados compõem quatro dimensões: A primeira delas, mais geral, dá conta de questões acerca de como a empresa trata e incorpora o tema sustentabilidade, do ponto de vista de governança. A segunda dimensão abrange a questão econômica, enquanto a terceira engloba a dimensão social, com destaque para a necessidade de agradar e satisfazer não somente clientes, mas todos os agentes envolvidos com a marca em questão. Por fim, é abordada a dimensão ambiental que considera a relação da marca ou empresa com o meio ambiente de forma integrada.

Este posicionamento muito se assemelha aos preceitos do Marketing Verde, motivo pelo qual os critérios adotados na publicação podem auxiliar na compreensão do objetivo do estudo. Abaixo um quadro explicativo detalhando as quatro dimensões que são avaliadas até se chegar ao nome das vinte empresas sustentáveis do ano. Vale ressaltar que todas as quatro dimensões possuem pesos iguais na avaliação.

Dimensão Geral	- Como o tema sustentabilidade é tratado pela empresa internamente - Transparência - Governança Corporativa
Dimensão Econômica	- Estratégia - Gestão - Desempenho das empresas
Dimensão Social	- Compromissos e responsabilidade com todos os públicos da empresa.
Dimensão Ambiental	- Gestão e desempenho ambiental com base em atividade e certificações.

Quadro 2 – Dimensões consideradas para definição das empresas sustentáveis do ano de 2011.

Fonte: Guia Exame de sustentabilidade 2011

Em relação à Natura, o destaque foi para linha de produtos Ekos que, de acordo com a publicação, possui embalagens 100% recicláveis e “reduz a emissão de gases de efeito estufa e geração de resíduos”. De acordo com o Guia Exame de Sustentabilidade (2011), em 10 anos de existência, a linha Ekos conseguiu consolidar sua imagem de produtos ambientalmente corretos cuja produção está associada à biodiversidade brasileira, já que os produtos cosméticos desta linha são produzidos a partir de matérias-primas extraídas de regiões brasileiras pelas próprias comunidades e cooperativas locais, que acabam participando do processo produtivo da linha como fornecedoras da Natura.

Mesmo com a imagem consolidada, o Guia Exame de Sustentabilidade 2011 ressalta que o destaque da Natura, enquanto iniciativa sustentável na linha Ekos, foi o empenho em desenvolver uma embalagem que substituísse a embalagem de plástico, fortemente responsável pela geração de resíduos. A solução encontrada foi o desenvolvimento de uma embalagem com plástico Verde, produzido a partir da cana de açúcar, com uma redução de 71% na emissão de gases de efeito estufa. Esta mudança acarretou um aumento em 40% nos custos da embalagem, o que não foi repassado para o consumidor (GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE, 2011).

Outro projeto na área de Marketing Verde desenvolvido pela Natura e ressaltado pelo Guia foi a substituição dos refis produzidos em plástico por saches, reduzindo em 83% o uso de plástico, 97% a geração de resíduos e 77% a emissão de gases estufa. Além destes, o Guia Exame de sustentabilidade ressalta a criação do Programa Amazônia, com o objetivo de envolver de forma crescente as comunidades e cooperativas amazônicas, elevando o fornecimento de insumos para a empresa.

Além destes, os dois principais pontos da Natura destacados pela pesquisa publicada no Guia Exame de sustentabilidade são também indicadores apontados por Chamorro e Bañegil (2003) como caracterizadores de uma marca ou empresa como praticante de Marketing Verde. São eles a inclusão das questões ambientais no planejamento estratégico da empresa e a existência de indicadores ambientais, destacados pela publicação como “Pontos Fortes” da Natura em reação às demais marcas, principalmente pelo fato de ter ficado mais de 20 pontos percentuais acima da média das outras participantes que, por si só, já são marcas praticantes de Marketing Verde, o que pode ser inferido a partir de sua participação voluntária na pesquisa que originou a publicação.

O objetivo desta fase da pesquisa foi referendar a participação da Natura, por meio de seus clientes, na segunda fase do estudo. Tal referendo pode ser obtido a partir de dois pontos principais. O primeiro deles é o fato de que a marca Natura, principalmente em sua linha Ekos, pode ser considerada praticante de Marketing Verde, pois é reconhecida e indicada por especialistas e pesquisadores da área da sustentabilidade e porque corresponde a todos os indicadores propostos por Chamorro e Bañegil (2003) em se tratando de Marketing Verde.

O segundo ponto é o fato da imagem da Natura, enquanto praticante de Marketing Verde, já estar reconhecida por seus consumidores, de acordo com o Guia Exame de sustentabilidade, que aponta a consolidação desta imagem, principalmente a partir dos dez anos de existência da linha Ekos (GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE, 2011). A partir de uma Marca reconhecida por suas práticas, pode-se mitigar o desconhecimento destes aspectos por parte dos consumidores entrevistados na segunda fase, reduzindo as distorções que o desconhecimento poderia causar sobre a ação do Marketing Verde no processo de fidelização destes clientes.

Por fim, vale ressaltar que esta primeira fase da pesquisa não tem qualquer pretensão conclusiva. Serve apenas como recurso para impedir a arbitrariedade acerca da marca cujos clientes participariam da segunda fase, que Visa, então sim, entender a ação do Marketing Verde sobre o processo de fidelização dos clientes.

3.4 2ª FASE: MAPEAMENTO DA AÇÃO DO MARKETING VERDE SOBRE O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

Uma vez definida a marca reconhecida como praticante do Marketing Verde, partiu-se em busca do entendimento de como o Marketing Verde age no processo de fidelização dos clientes. Conforme já comentado no capítulo referente ao método, tal entendimento foi construído com base na Teoria das Cadeias Meios-Fins (GUTMAN, 1982) a partir da aplicação do método *Laddering*, conforme detalhado no capítulo reservado para a discussão acerca do método.

Assim, para a realização do estudo, foram entrevistados consumidores assíduos da marca Natura, uma vez que a assiduidade do consumo é um dos pré-requisitos para se considerar a lealdade de um consumidor (OLIVER, 1997; ROWLEY, 2005).

Conforme revelado pelo Guia Exame e Sustentabilidade (2011), a Natura é mais fortemente reconhecida, no que tange ao Marketing Verde, por meio da linha de produtos Ekos. Por este motivo, este foi o filtro considerado na seleção dos clientes entrevistados. Não bastava serem clientes assíduos da Natura, era preciso também que estes clientes se considerassem assíduos e responsáveis pelas decisões e ações de compras de produtos da Linha Ekos especificamente, já que é esta linha que está mais fortemente relacionada com o Marketing Verde na mente dos consumidores e da sociedade (EXAME, 2011).

Sendo assim, esta fase da pesquisa centrou-se em entender o papel do Marketing Verde na decisão de compra de clientes leais, ou seja, de clientes que apresentassem sinais de todas as fases de lealdade sugeridas por Oliver (1997), a lembrar:

- Lealdade Cognitiva;
- Lealdade Afetiva;
- Lealdade Conativa;
- Lealdade de Ação.

Como o entendimento das três primeiras fases requer, no mínimo, uma entrevista com os clientes da Natura Ekos, a seleção dos entrevistados seguiu a

óptica inversa do processo de fidelização, pois se partiu da observação do último nível da lealdade para a ratificação da participação das entrevistadas no estudo. Buscou-se por clientes que utilizassem assiduamente a Natura, ou seja, que utilizassem pelo menos um produto todos os dias e que comprassem constantemente tais produtos.

Para Oliver (1997), a Lealdade de Ação caracteriza-se pela inércia da ação, ou seja, pelo engajamento repetido e não questionado do consumidor em relação à marca. A Lealdade de Ação também pressupõe a existência das três fases anteriores de lealdade, que foram investigadas após selecionados os entrevistados com base no pré-requisito da assiduidade do uso e da decisão de compras. A escolha deste pré-requisito para a seleção deu-se pelo fato de ser mais tangível e de fácil entendimento antes da realização de qualquer entrevista. Este recurso serviu como um filtro para a participação, mas não como um referendo final.

A escolha definitiva ocorreu após a aplicação das entrevistas em profundidade, segundo os moldes do *Laddering* (REYNOLDS e GUTMAN, 1982), com os clientes que se reconhecessem como usuários assíduos da Natura Ekos e que, além de usuários, fossem também os compradores e responsáveis pela decisão de compra. Neste estágio, foram questionados pontos para referendar estes clientes como leais seguindo a definição de Oliver (1997), conforme será detalhado na sessão a seguir.

3.4.1 Ratificação dos Participantes da Pesquisa segundo critérios de Lealdade

O processo de entrevistas em profundidade do *Laddering* sugere a investigação de atributos e a utilização destes como ponto de partida para a revelação dos *Ladders* juntamente com cada entrevistado. Assim, as entrevistas em profundidade devem se focar apenas em incentivar uma imersão nos níveis de abstração dos consumidores por meio da investigação dos porquês os atributos e consequências citadas são importantes.

Contudo, no presente estudo, foram acrescentadas perguntas de outra natureza ao roteiro⁷ de entrevista semiestruturada. Tais perguntas desempenharam uma função de confirmação, e buscaram investigar se as relações de consumo dos entrevistados em questão poderiam, de fato, ser consideradas relações de lealdade com a marca (OLIVER, 1997).

Assim, foram investigados os seguintes pontos na mesma ocasião das entrevistas em profundidade:

- **Existência de Satisfação por meio de qualidade percebida e relação custo x benefício** (ZEITHAML et. al., 2006). Neste ponto vale destacar que, conforme poderá também ser visto mais adiante no mapa hierárquico de valor, sempre que o preço foi citado como atributo considerado, estava relacionado à relação custo x benefício. Como pode ser constatado pelas falas das entrevistadas, cujos trechos estão abaixo transcritos:

ENTREVISTADA 1: Tu já tem certeza que tu tá adquirindo uma coisa que valeu a pena né, que tu pagar um valor, inclusive até mais do que isso...

ENTREVISTADA 2: Então, tu sente melhor na pele. E é isso, por tu pagar um preço maior acho que o que tu tem de volta são estas diferenças assim, o cheiro fica mais tempo na mão, tu sente realmente a pele mais macia, a textura é mais gostosa. Então, são detalhes que acrescentam, que justificam um pouco mais o valor.

ENTREVISTADA 7: Então, eu acho que o valor, o preço né, valor é diferente, o próprio preço ser um pouco mais caro, eu estou pagando um pouco mais para ter um diferencial ali, entendeu? Porque eu tenho tudo, eu estou comprando aquilo tudo que está sendo vendido para mim.

ENTREVISTADA 3: Ah! de que, por exemplo, meu dinheiro está sendo bem investido em primeiro lugar e de que eu vou estar bem, de que eu vou estar, tipo, no caso do creme da mão, minha mão vai ficar muito boa, vai ficar hidratada, estas coisas assim.

ENTREVISTADA 4: A Natura hoje consegue ter produtos de qualidade, bons, com todos os benefícios que eu falei e com preço mais acessível, como eu comparei com o sabonete. É claro que a gente está disposto a pagar um pouco mais por um produto que nos agrada.

ENTREVISTADA 18: Então eu comecei a ver que o custo benefício era muito bom e nisso eu comecei a entrar nos produtos da Ekos.

ENTREVISTADA 5: Preço faz a diferença! Mas para outras coisas, por exemplo, rímel, que você não precisa – na minha concepção – investir tanto, porque é o mesmo... não existe um elemento natural para produzir o rímel.

⁷ Roteiro encontra-se em anexo.

Nesta última fala afloram indícios do Marketing Verde na lealdade da consumidora. Uma vez que ela assume que o preço faria diferença para produtos, como o rímel, que não tivessem um fator ambiental envolvido, principalmente em relação à matéria prima.

Como pode ser visto nas partes de entrevistas transcritas acima, todas as entrevistadas citaram a relação custo x benefício existente no consumo dos produtos da Natura. Segundo Oliver (1997), quando uma marca deixa de ter seu diferencial no preço e este não é decisivo para escolha ou abandono de uma marca, existe na relação entre a marca e o consumidor um forte indício de lealdade.

- **Incidência de Boca a Boca positivo e recomendação do produto em questão**, apontados por Oliver (1997) como indicadores de satisfação e, como tais, componentes de um preditor de lealdade.

ENTREVISTADA 2: Eu ofereço para quem está do meu lado!

ENTREVISTADA 11: Eu acho que é um produto bom, que dá presença. E eu acho que todo mundo gosta de ganhar. É um ótimo presente.

ENTREVISTADA 18: eu gosto e eu faço propaganda mesmo porque eu acho que é muito bom.

ENTREVISTADA 1: Falando com as pessoas assim, a vizinha que dá o livrinho, que eu dou para a minha prima, que depois eu dou para a minha tia... “ah usa isto aqui, que isto aqui é muito bom, é bom para isto é bom para aquilo, é bom para aquilo outro”.

ENTREVISTADA 4: Hoje eu, particularmente, ofereço muitos produtos da Natura, faço propaganda, porque o que a gente gosta a gente vende, falando bem, elogiando. As pessoas vem e “ah que bom este cheiro” e eu acho que eu ofereço a Natura com muito mais prazer sabendo que ele tem esta história.

ENTREVISTADA 3: Todo mundo usando e dizendo: “ai experimenta, experimenta!”

ENTREVISTADA 14: Às vezes você comenta né. “usa este aqui que este é bom”...

- **Presença de Lealdade Verdadeira em relação à Marca Foco (OLIVER, 1997)**. Ou seja, casos em que existe uma lealdade do ponto de vista psicológico em relação à marca foco e também a incidências de compras repetidas desta marca, de modo que apenas esta marca é comprada e

preferida (OLIVER, 1997). Em relação a este ponto, pode ser percebido que os entrevistados sequer consideravam outra marca para os produtos que consumiam da marca em questão. Outras marcas de cosméticos apenas eram cogitadas para a compra em outras categorias de produtos de beleza, como maquiagem, por exemplo, ou nos casos de a Natura não oferecer determinado produto, como pode ser visto a seguir:

ENTREVISTADA 17: Outra marca tipo Avon? Não, eu só tenho da Avon alguma coisa e do O Boticário também. Mas do O Boticário eu tenho apenas um óleo.

ENTREVISTADA 12: Tudo da Natura! Eu tenho os piceizinhos da Natura, Sombra da Natura, aquele pó da Natura, eu tenho base do olho da Natura. Eu tenho base para o rosto da Natura, eu tenho o sabonete da Natura, eu tenho 4 tipos de creme da Natura, para eu não enjoar da fragrância, aí eu uso cada dia, um cheiro. Tenho os 2 da Ekos, pé e mão. Eu tenho perfume da Natura.

ENTREVISTADA 12: Só maquiagem eu utilizo outra marca.

ENTREVISTADA 5: Não, é bem menor (a compra de outras marcas). Até porque o rímel tem uma durabilidade maior, você não compra com tanta frequência. Então, a maior frequência é Natura.

ENTREVISTADA 7: Isso. Só linha de maquiagem que não é Natura mesmo, assim. Algumas coisas sim, mas não o todo né.

ENTREVISTADA 4: Embora eu esteja disposta a, de vez em quando, trocar. Gostei de um aroma de uma outra marca, tudo bem. Mas a Natura, acho que, consegui equilibrar o gosto popular com a parte do bolso, com a parte financeira. Então, eu acho isso muito legal. Só traz benefícios.

ENTREVISTADA 18: Eu noto diferença quando termina um sabonete, por exemplo, e eu não tenho outro pra repor e eu uso outra marca eu noto bastante a diferença.

ENTREVISTADA 16: Avon, mas com bastante crivo. Há coisas da Avon que são bastante boas. Tem coisas até que não tem na Natura, tipo, tem a linha clearskin que é pra acne.

ENTREVISTADA 2: Então, em momentos que tu está assim na correria, não está com ninguém próximo (vendedor), não está sendo fácil de tu comprar, acabou substituindo, entendeu? Mas como primeira opção é o da Natura. Daí, se eu não consigo,....

- **Tanto em relação a comportamento, quanto em relação à atitude dos entrevistados, este trabalho encontrou indícios convincentes para classifica-los no estágio mais forte de lealdade proposto por Rowley (2005), o estágio do comprometimento.** Em relação ao comportamento,

difícilmente consideravam outras marcas, apenas para outras categoriais de produtos de beleza.

Além destes pontos, foram encontrados referendos para os quatro estágios do processo de fidelização proposto por Oliver (1997), que serão descritos a seguir. Foram questionados pontos-chave de cada fase da lealdade entre os entrevistados a fim de decidir se a entrevista realizada seria ou não incorporada ao grupo de entrevistas analisadas a partir dos preceitos metodológicos do *Laddering*. As entrevistas que não passassem deste processo de confirmação não seguiriam no processo de análise, ou seja, seriam descartadas, o que não ocorreu em nenhum dos casos.

Os pontos questionados foram incorporados à entrevista de profundidade, não como forma de evidenciar os atributos, consequências e valores presentes para estes consumidores, mas como forma de confirmar tal consumidor como leal. A presença de **Lealdade Cognitiva** foi percebida por meio das explicações dos clientes acerca dos atributos dos produtos. Foi possível perceber que todas as consumidoras conheciam bastante sobre a composição dos produtos, seus diferenciais e especificidades, o que indica a presença da primeira fase da lealdade, como pode ser visto nas falas das entrevistadas.

ENTREVISTADA 1: Eles, tudo que eles tirarem da Amazônia eles levam de volta. Tanto é que eles vão lá nas populações, nos povoados lá, eles levam as sementes, eles dão para o pessoal fazer tudo de novo, repor tudo de novo.

ENTREVISTADA 3: Ah, a qualidade né. Por exemplo, este fato de não deixar gorduroso. Tem uma ótima absorção na pele, ótima, muito bom.

ENTREVISTADA 4: Por exemplo, o sabonete, ele não deixa a pele ressecada. Ele vem com hidratante, a questão do aroma, o cheiro é bem elaborado, é suave, são cheiros diferentes, mas que agradam muito, o rendimento dos cremes, do próprio sabonete. Então, são coisas que vão conquistando. É um conjunto de coisas que vão conquistando a gente a cada dia, né!

ENTREVISTADA 6: Por exemplo do sabonete, o cheiro. O sabonete, tu abre ele, tu deixa no banheiro, tu fecha a porta, quando tu abre a porta, está o cheirinho do sabonete no banheiro. Então, ele é um cheiro bem marcante, bem forte né. Na roupa também, na própria pele. O do hidratante eu acho que é clássico assim. Ele chega a ser pastoso de tão hidratante que ele é. É quase uma pomada.

ENTREVISTADA 7: Hidratação da pele, não fica ressecada, o perfume... o cheirinho do produto fica por mais tempo. Não é um sabonete comum, ele perfuma. É uma linha melhor, por isso mesmo.

ENTREVISTADA 8: Então, eu prefiro um creme com bastante absorção, que tu passa, ele fica na pele, mas dentro da pele, não fora. Você encosta as pernas umas nas outras e aí fica deslizando, eu não gosto. Isto é uma coisa que a linha Ekos, pelo menos todos que eu usei, eles tem uma absorção muito boa. Tu passa e não fica colando, derretendo depois se tu vai para o sol, coisas assim.

ENTREVISTADA 15: Por causa, justamente que ela trabalha esta linha dos frutos da floresta, uma floresta que é nossa, muitos frutos são de plantas endêmicas, que elas existem num único lugar do mundo, aqui no Brasil. Se você pegar a Andiroba, ela não é daqui, a Pitanga ela é uma planta nativa nossa, aqui da nossa região, e é muito gratificante. Eu consumo a Pitanga em forma de fruta, eu conheço a árvore da Pitanga e eu uso sabonete de Pitanga, creme de Pitanga.

ENTREVISTADA 16: Ekos tem umas fragrâncias mais marcantes, tem uma linha Pitanga, tem uma linha Buriti, então se tu gostas daquela fragrância ali a Ekos te dá a possibilidade de tu experimentares vários produtos com a coisa bem marcante da Pitanga.

A **Lealdade Afetiva** foi evidenciada pelas demonstrações de afeições pela marca em expressões do tipo: “Eu adoro a Natural!”; “Sou louca pelos produtos da Ekos!”; “Sou completamente apaixonada!”, entre outras. Em diversos momentos, ficou evidente a existência de uma identificação com a marca que transcende o uso; conforme se pode verificar nas seguintes transcrições:

ENTREVISTADA 1: E é, eu me esqueci de falar, é um produto que eu gosto muito de usar porque é brasileiro! Acho muito digno tu consumir um cheiro brasileiro, feito no Brasil, por gente do Brasil, plantado no Brasil, colhido no Brasil, vendido no Brasil, pela minha vizinha, tu entendeu?

ENTREVISTADA 2: Eu gosto deste diferencial de surgirem coisas novas assim. A impressão... como eu te falei, eu não fico sempre olhando as revistas da Natura e tal, mas às vezes quando eu olho eu vejo que tem sabores diferentes, de sementes diferentes e isso eu acho bacana

ENTREVISTADA 7: Me identifico. Eu sou consultora e virei consultora por ser consumidora assídua.

ENTREVISTADA 9: O que eu via sempre era a minha mãe, ela usava a linha Ekos, hidratantes, e aí eu comecei a me interessar e quando eu usei um shampoo de Pitanga, eu adorei e eu segui. Eu adoro, é tipo uma compulsão por sabonetes.

ENTREVISTADA 14: E ele sempre conta uma historia de uma das professoras dele, que eu não lembro o nome, que ela foi procurada pela Natura para trabalhar com eles toda esta questão do impacto social dos seus produtos. Então, ele reforçou assim que é uma empresa que eles realmente querem investir numa melhoria. Porque eu penso assim, é a única marca que não tem loja, que é uma coisa interessante por si só no país, e também eles têm uma grande venda, que poderia trazer uma tranquilidade, eles poderiam deixar de investir nisso.

ENTREVISTADA 16: Extremamente, pode colocar aí: FELIZ! Porque eu adoro!

ENTREVISTADA 18: Eu sou absurdamente apaixonada pelo cheiro dos produtos da linha Ekos.

Já a **lealdade Conativa** foi percebida a partir de uma pergunta de confirmação a respeito do que os entrevistados fazem quando os produtos estão acabando, já que, para Oliver (1997), a Lealdade Conativa diz respeito à **intenção** constante de se engajar em relacionamentos com a marca em questão.

ENTREVISTADA 1: Já me programo e sempre faço compras grandes assim. Eu faço compras grandes assim. Até eu tenho muita sorte, porque no caso eu fiz uma compra com a Zilda agora para o Natal. Gastei uns R\$500 e pouco lá com a Zilda. Mas é como eu te falo, esta compra é uma compra programada.

ENTREVISTADA 3: Eu não deixo terminar. Eu compro outro!

ENTREVISTADA 4: Não, difícil. Pode, às vezes, acabar, mas eu já logo encomendo ou tenho algumas amigas que... tem alguma coisa pronta-entrega.

ENTREVISTADA 8: Mas eu normalmente deixo acabar e aí quando acaba, eu não fico pensando "ah, está terminando", eu deixo acabar e aí eu compro mais.

ENTREVISTADA 11: Até estava falando para uma menina esta semana, só tem mais um sabonetinho, mas acho que dura mais uma semana. Já vou encomendar!

ENTREVISTADA 12: Quando já está quase no final eu já encomendo outro.

ENTREVISTADA 13: Não, porque já deixei acabar e daí fiquei (pensando): Ai! Estou sem! Ai! Precisava! Então, eu nunca deixo acabar.

ENTREVISTADA 14: Então, eu já associo que está acabando, eu já vou comprando. O que me deixa triste são estes produtos que são bons e acabam saindo de linha.

ENTREVISTADA 15: Tipo agora, uma situação desta semana: fui pegar um sabonete que vem quatro na caixinha, fui pegar um, só tinha mais um. No próximo ciclo eu já procuro a vendedora e...

ENTREVISTADA 17: Dificilmente isso (terminar) acontece. Tanto que eu compro vários. Aí nunca falta.

ENTREVISTADA 18: Eu procuro já encomendar a tempo de chegar pra não ficar sem, eu tento me programar.

Esta incorporação de perguntas com outra finalidade no guia de entrevista está de acordo com a orientação de Grunert e Grunert (1995) de entender

anteriormente o contexto dos entrevistados com o objetivo de facilitar e enriquecer o processo de significação dos elementos obtidos a partir das entrevistas.

Pode ser percebido que todas as fases da lealdade foram reveladas em algum momento das entrevistas, conforme ilustrado nos trechos acima. No próximo item, será explicado de forma esquematizada o processo que referendou a participação das entrevistadas na segunda fase da pesquisa.

3.4.2 Seleção dos participantes da pesquisa

Conforme já esclarecido, os participantes desta fase da pesquisa foram selecionados a partir de uma base pré-definida construída pelo pesquisador. Os componentes desta base foram contatados e questionados a respeito de sua assiduidade de uso e compra dos produtos da linha Ekos da Natura. Confirmada tal assiduidade, foram convidados a participar da entrevista em profundidade. Conforme explicado anteriormente, a ratificação da entrevista foi feita com base nas perguntas de confirmação de cada uma das fases da lealdade propostas por Oliver (1997), processo ilustrado na Figura 12.

Antes mesmo de caracterizar os participantes, o fato de que todas as entrevistas em profundidade foram validadas à luz das fases da lealdade (OLIVER, 1997) merece destaque, pois todos os entrevistados revelaram os comportamentos básicos para serem considerados leais. Assim, pode-se dizer que os entrevistados participantes do *Laddering* passaram por duas fases de confirmação para então comporem o grupo de consumidores a ser analisado.

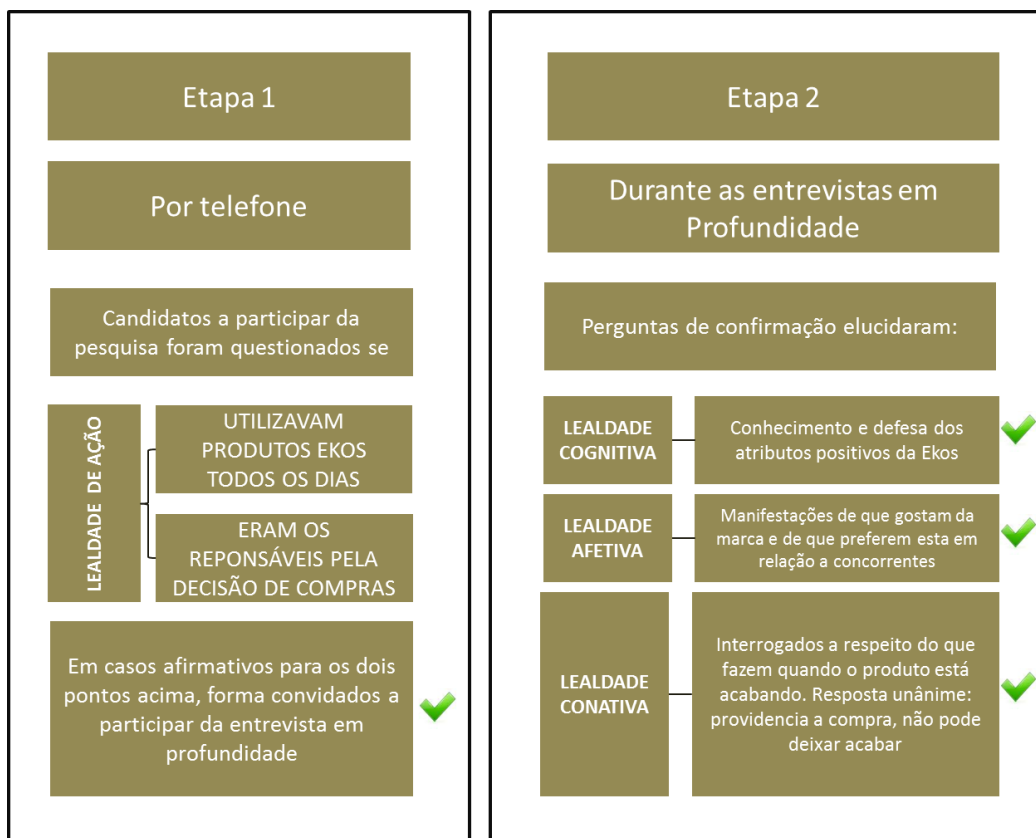


Figura 12 – Processo de Seleção e Validação dos Participantes da Pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

Apenas os consumidores que apresentassem respostas positivas para todos os itens demarcados na Figura 12 participaram do *Laddering* e compuseram o grupo estudado para evidenciar a ação do Marketing Verde sobre o processo de fidelização de clientes.

A observância destes pontos como validadores da participação, bem como dos itens enumerados na sessão 4.2.1, reforça a convicção de que o estudo de fato revele o papel do Marketing Verde no processo de fidelização de clientes: objetivo central do presente estudo. Assim, parte-se de clientes leais à luz da teoria utilizada para entender como o processo que levou a este estágio de lealdade é delineado nas relações de escolha e de consumo.

Para Woodruff (1997), a melhor forma de entender a satisfação dos clientes, bem como a forma que esta se delineia, é por meio da descoberta dos valores pessoais acionados pelo consumo. Para Oliver (1997), no processo de fidelização, os consumidores imaginam que valores eles esperam atingir. Embora isso possa não ser explícito, os valores pessoais são integrantes das expectativas e dos processos de confirmação e desconfirmação por que passa a experiência de

consumo. Sendo a satisfação uma preditora da lealdade (OLIVER, 1997) e a revelação dos valores pessoais o principal produto do *Laddering* (REYNOLDS e GUTMAN, 1982; OLSON e REYNOLDS, 1983; GENGLER, 1995; GRUNERT e GRUNERT, 1995; WOODRUFF, 1997; GENGLER et. al., 1999), a aplicação do *Laddering* é aqui utilizada para entender o papel do Marketing Verde no processo de Fidelização de clientes.

A partir da ratificação das entrevistas recém detalhada, assumem-se os clientes entrevistados como leais em relação à Natura. A partir disto, parte-se para o entendimento do papel do Marketing Verde neste processo de fidelização. Para tal, foi mapeado o processo de escolha e de compra dos produtos da marca estudada pelos clientes selecionados a fim de revelar todos os atributos, consequências e valores presentes neste processo e reconhecer, entre estes, quais podem explicar mais fortemente o processo de escolha e de compra.

4.2.2.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

A partir dos critérios e dos procedimentos detalhados anteriormente, chegou-se ao grupo de entrevistados. Ao todo, foram realizadas dezoito entrevistas, seguindo o critério de saturação que determina o encerramento das entrevistas quando os resultados por elas elucidados passam a se repetir, de forma que a realização de novas entrevistas deixa de agregar significado ao conjunto de dados levantados e resultados obtidos (REYNOLDS e GUTMAN, 1982; GENGLER et. al, 1999).

O grupo de entrevistados é composto apenas por mulheres. Já na primeira fase da ratificação da participação, detalhada na Figura 12, os homens que se consideravam consumidores assíduos da Ekos já não puderam participar, uma vez que admitiam não serem eles os responsáveis pela decisão de compra. Aqueles que utilizavam todos os dias os produtos da Ekos, revelaram que a compra era realizada por suas esposas, juntamente com os produtos encomendados para elas.

Embora o filtro para a seleção das entrevistadas estivesse relacionado ao uso de produtos da linha Ekos da Natura, percebeu-se durante as entrevistas que não havia uma separação muito clara na mente das consumidoras entre a imagem da

linha Ekos e da Natura como um todo. Este efeito já era esperado, uma vez que a imagem da Natura, para as consumidoras, está muito associada à da linha Ekos.

ENTREVISTADA 2: Então, eu acho legal de estar sempre procurando algo diferente, a questão do respeito ao meio ambiente. Eu me identifico, mas eu acho isso muito mais ligado à Natura do que à linha Ekos. Para mim, não é uma coisa especial desta linha.

ENTREVISTADA 7: Falando em Natura Ekos, como tu falaste na própria entrevista, a primeira coisa que veio a minha cabeça foi a propaganda na TV. E claro, não é a mesma linha, os shampoos, eu comecei a utilizar por causa da propaganda na TV. (O shampoo referido pela entrevistada é de outra linha da Natura, da Natura Plants)

ENTREVISTADA 16: E, eu não sei se aquele perfume de Pripoca é da Ekos, aquele que tem o potezinho de cerâmica também. O Ekos Pitanga, porque eu só consigo usar 3 perfumes e dois são da Natura.

ENTREVISTADA 17: Não (perguntada sobre identificação com a linha), com a marca Ekos não. Com a Natura em geral porque eu tenho muitos produtos da Natura, não só da Ekos.

ENTREVISTADA 18: No caso da Natura em geral, mas da linha Ekos mais especificamente, a durabilidade compensa o preço mais alto. Então a durabilidade é um dos fatores. A durabilidade, o cheiro, a qualidade, enfim, compensa o preço alto. Esse é o meu parâmetro.

Assim, Ekos foi o filtro inicial, mas a relação estudada foi de consumidores em relação à Natura, como já havia sido relevado na primeira fase do presente estudo.

A presença apenas de mulheres no estudo é compreensível pela natureza do segmento dos produtos de higiene e beleza. Embora não seja um tipo de produto restrito, cujo consumo está atrelado a apenas um gênero, a decisão de compra e o próprio consumo de produtos de higiene e beleza estão mais associados ao público feminino. Tanto que as amostras de pesquisas deste tipo são, em sua imensa maioria, compostas por mulheres, sem haver entre os pesquisadores o esforço ou necessidade de explicar esta escolha metodológica intencional (CASOTTI et al, 2008; KIM e SEOCK, 2009; SARPILA e RÄSÄNEN, 2011; CAMPOS et al, 2006; NOVAES e VILHENA, 2003; BERG e TEIGEN, 2008; RÄSÄNEN e WILSKA, 2007).

A própria Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) reconhece os homens como minorias em seus mercados que, embora crescentes no consumo no setor, ainda não são grandes responsáveis pelo consumo e pela decisão de compra. Até mesmo porque, entre os principais fatores que explicam o expressivo crescimento médio do setor em 10%, ao longo

dos últimos dezesseis anos, está a ascensão e estabelecimento da mulher no mercado de trabalho (ABIHPEC, 2011).

Para Sarpila e Räsänen (2011), o consumo masculino de produtos de higiene e beleza pode estar desassociado, inclusive, da compra, devido ao fato de esta ser considerada uma atividade muito mais feminina, como foi encontrado na fase da seleção dos participantes. A própria construção da feminilidade perpassa pelo consumo de cosméticos e produtos de higiene e beleza, reforçando a beleza feminina como um dever social, o que começa na infância e ganha diferentes formas ao longo da vida (NOVAES e VILHENA, 2003; RUSSEL e TYLER, 2002; CAMPOS et. al., 2006; CASOTTI et. al., 2008). Assim, um grupo composto apenas por entrevistadas é absolutamente compreensível e adequado para o estudo realizado, dada a natureza da marca evidenciada ainda na primeira fase do estudo.

Foram entrevistadas mulheres entre 20 e 50 anos residentes no estado do Rio Grande do Sul. Todas elas se consideraram consumidoras assíduas da Natura Ekos, demonstraram afetividade com a marca, intenção de compras repetidas, estruturas cognitivas fortes acerca dos atributos dos produtos e de suas vantagens em relação aos concorrentes, além de serem as responsáveis pelo processo de decisão de compra e pela própria compra.

Todas as entrevistadas foram contatadas primeiramente por telefone e passaram pelos processos de confirmação ilustrados na Figura 12. Os objetivos da pesquisa e os motivos pelos quais a entrevistada precisava ser consumidora assídua da Ekos não foram revelados antes das entrevistas, a fim de evitar viés nas respostas. Como o objetivo principal da pesquisa foi entender a ação do Marketing Verde no processo de Fidelização de Clientes, desvendar este objetivo poderia direcionar as repostas e as construções das cadeias meios-fins partindo de atributos ambientais.

Buscou-se a abstração livre das entrevistas sobre o processo de escolha e consumo dos produtos da Ekos a partir da aplicação do *Soft Laddering*. A seguir, um quadro apresenta o perfil de cada participante, compondo um grupo com idade média de 30 anos, consumo diário de produtos da Natura Ekos e frequência de compra determinada pelo consumo, de modo que nenhuma das entrevistadas considera ficar sem o produto, providenciando a compra antes mesmo de o produto terminar, conforme pode ser observado no item referente à lealdade conativa.

Participante	Idade	Profissão	Cidade	Frequencia de Consumo Natura Ekos
ENTREVISTADA 1	50	Dona de Casa	Guaíba	Todos os Dias
ENTREVISTADA 2	25	Jornalista	Porto Alegre	Todos os Dias
ENTREVISTADA 3	35	Auxiliar Administrativo	Porto Alegre	Todos os Dias
ENTREVISTADA 4	33	Analista de Desenvolvimento	Sapucaia do Sul	Todos os Dias
ENTREVISTADA 5	34	Coordenadora de Marketing	Porto Alegre	Todos os Dias
ENTREVISTADA 6	27	Analista de Recursos Humanos	Guaíba	Todos os Dias
ENTREVISTADA 7	26	Varejista	Porto Alegre	Todos os Dias
ENTREVISTADA 8	21	Estudante Universitária	Porto Alegre	Todos os Dias
ENTREVISTADA 9	21	Estagiária	Porto Alegre	Todos os Dias
ENTREVISTADA 10	27	Trainee de Recursos Humanos	Porto Alegre	Todos os Dias
ENTREVISTADA 11	20	Estudante Universitária	Erechim	Todos os Dias
ENTREVISTADA 12	33	Doutoranda	Erechim	Todos os Dias
ENTREVISTADA 13	26	Doutoranda	Erechim	Todos os Dias
ENTREVISTADA 14	34	Professora Universitária	Erechim	Todos os Dias
ENTREVISTADA 15	38	Engenheira Agrônoma	Erechim	Todos os Dias
ENTREVISTADA 16	38	Advogada e Antropóloga	Porto Alegre	Todos os Dias
ENTREVISTADA 17	32	Nutricionista	Porto Alegre	Todos os Dias
ENTREVISTADA 18	29	Doutoranda	Porto Alegre	Todos os Dias

Quadro 3 – Quadro de Participante do Laddering

Fonte: Elaborado pela Autora

As entrevistas em profundidade foram realizadas entre os dias 14 e 28 de janeiro de 2012 e duraram em média 29 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para permitir a análise detalhada dos significados elucidados pelas respondentes.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa seguindo a divisão em fases citadas anteriormente. Resolveu-se obedecer à ordem das fases da pesquisa, pois a primeira pode ser considerada um pré-requisito para a viabilização da segunda.

Conforme dito anteriormente, as duas fases podem ser vistas como distintas, pois se utilizam de metodologias diferentes, com finalidades também diversas, mas complementares. O objetivo da primeira fase foi garantir que a empresa ou marca pesquisada na segunda fase fosse, de fato, praticante de Marketing Verde. Para isso, recorreu-se ao levantamento com profissionais e pesquisadores da área da sustentabilidade, conforme será detalhado a seguir, e validado o resultado a partir de critérios objetivo propostos por Chamorro e Bañegil (2006) para este fim.

Desta forma, a apresentação dos resultados partiu da explicação de como o objeto de estudo foi construído de forma conjunta com os entrevistados, obedecendo uma orientação qualitativa, conforme sugere Schwandt (2006). Logo em seguida, são apresentados os resultados referentes à ação do Marketing Verde sobre o processo de fidelização dos clientes da marca selecionada para estudo na primeira fase.

4.1 MAPEAMENTO DOS ATRIBUTOS E CONSEQUÊNCIAS

Para a identificação de atributos e consequências, partiu-se de um roteiro de entrevista semiestruturado cuja finalidade foi ter um guia de temas que precisava ser abordado, entre eles as perguntas de confirmação acerca das fases da lealdade (OLIVER, 1997), recentemente detalhado e ilustrado com as próprias transcrições das entrevistas. O roteiro, contudo, não foi rigorosamente seguido, permitindo a livre expressão dos entrevistados.

Como as entrevistas ocorreram após um contato inicial por telefone que questionava a assiduidade do uso e a decisão no processo de compra, partiu-se deste ponto para questionar as entrevistadas, já inicialmente, sobre os porquês da

assiduidade do uso e da decisão de compra desta marca em vez de outras concorrentes existente no mercado.

Já nas primeiras frases das respostas, as entrevistadas revelaram atributos dos produtos, que consideravam explicar sua assiduidade e preferência em relação à marca. Os atributos mais citados foram: **Cheiro**, **Matéria Prima** e **Sistema Produtivo**, conforme pode ser visto em alguns exemplos abaixo

- **CHEIRO** – Foi citado por todas as entrevistadas.

ENTREVISTADA 1: Aí tu fica: “mas um cheiro tão bom eu nunca vi esta semente, eu nunca peguei na mão, eu nunca nada”. E agora tem a Internet, aí tu vai ali e ali e tem tudo explicadinho, né.

ENTREVISTADA 2: Eu gosto dos sabores (cheiros) que são bem diferenciados. Na verdade eu acabo comprando sempre desta linha e eu não paro muito para olhar outras. Eu não sei se este diferencial dos sabores está em todos os produtos, eu não sei dizer...

ENTREVISTADA 3: E outra que não tem cheiro muito forte, então a gente pode usar um outro perfume... Agradável, para mim, é agradável. Vou usar ele sempre, em qualquer lugar, por onde eu for.

ENTREVISTADA 4: Eu me adaptei muito bem aos cheiros, são cheiros suaves, mas que permanecem o dia inteiro no corpo, tanto do creme quanto do sabonete.

ENTREVISTADA 5: Eu priorizo muito, eu gosto muito de cheiro, então, eu priorizo a questão da durabilidade. Porque tem produtos que você passa e meia hora depois você não tem mais aquela sensação de ter passado um produto que te desse uma sensação de frescor.

ENTREVISTADA 6: Por exemplo do sabonete, o cheiro. O sabonete, tu abre ele, tu deixa no banheiro, tu fecha a porta, quando tu abre a porta, está o cheirinho do sabonete no banheiro. Então, ele é um cheiro bem marcante, bem forte né. Na roupa também, na própria pele.

ENTREVISTADA 7: Principalmente pelo perfume. Vou usar o creme para as mãos, vou usar o sabonete, fica tudo do mesmo cheirinho também.

ENTREVISTADA 8: O perfume também é bom. E estes todos da Natura Ekos é bem fruta, porque tem uns que você compra e não é tão fruta, não tem aquele cheiro tão de fruta. E estes, todos os que eu comprei, tu sente que tem.

ENTREVISTADA 9: Eu gosto de sabonetes que tem cheiros diferentes, que tem texturas diferentes. O da Ekos, o sabonete esfoliante é um que é bem legal, que me interessa.

ENTREVISTADA 10: Primeiro, eu compro o produto porque o aroma eu acho agradável. Então se ele permanece no meu corpo eu vou ficar com um cheiro agradável.

ENTREVISTADA 11: São aromas bem naturais assim, tem o de Cacau, de Maracujá, Açaí. Eles são bem marcantes, o cheiro natural da fruta.

ENTREVISTADA 12: Ah, cheiro docinho. Eu sou bem mais favorável a cheiros doces, fica aquele cheiro tipo balinha.

ENTREVISTADA 13: Eu gosto bastante da fragrância, o cheiro, eu acho bem agradável, eu gosto.

ENTREVISTADA 14: Mas o principal são os sabonetes em barra que eu gosto bastante por causa das sementinhas, que chamam bastante atenção e pelo próprio odor dele assim.

ENTREVISTADA 15: Os sabonetes têm uma durabilidade muito boa, os aromas são aromas que me fazem bem, me acalmam, eles deixam um cheirinho melhor na pele.

ENTREVISTADA 16: Então o cheiro refrescante, primeiro que ele de fato te dá uma sensação de refrescância no verão, e é o que mais me adapta, é o que mais dá certo na minha pele, essas coisas.

ENTREVISTADA 17: Olha, eu acho que os produtos da Natura são, o cheiro deles, ele fica na pele. No momento que tu usar tanto o óleo quanto o sabonete, tu não precisa usar perfume.

ENTREVISTADA 18: Uma das principais motivações foi o cheiro. O cheiro do hidratante, muitas vezes tu não precisas nem passar perfume porque fica o cheiro na roupa.

- **MATÉRIA PRIMA** – Este atributo foi citado por dezesseis das dezoito entrevistadas.

ENTREVISTADA 1: O que é isto? Da onde vem a Castanha do Pará, da onde que vem o Cupuaçu, da onde que vem o, por exemplo, este Capim Verde. O Breu Branco, da onde é extraído o extrato do Breu Branco.

ENTREVISTADA 2: Que utiliza sementes, óleos naturais.

ENTREVISTADA 3: Ah, uma porque é mais natural né, usam muito coisas da natureza e eu adoro estas coisas assim, mais naturais.

ENTREVISTADA 4: de saber que é um produto natural, de saber que é um produto que é extraído da natureza e que não tem tanto... como é que... não tem um cheiro falso, é um cheiro natural.

ENTREVISTADA 5: Então, o próprio uso de sementes para esfoliar a pele, enfim, se torna menos agressivo ao corpo humano.

ENTREVISTADA 6: são da natureza, então são coisas assim. Tu percebe pitanga, madeira em flor, que são coisas geralmente voltadas para a natureza.

ENTREVISTADA 7: Este padrão, subentendo, que este padrão é estendido ao restante da linha também. O cuidado com que é feito as coisas, com que é desenvolvida a marca, as embalagens, as cores, tudo, vai estender à toda linha.

ENTREVISTADA 8: Um produto de verdade mesmo, um produto da raiz mesmo.

ENTREVISTADA 9: Então, eu quero uma coisa que seja feita de forma mais natural, mais contida, sem muita química.

ENTREVISTADA 11: Eles trabalham com essência de Cacau, ou extrato de alguma coisa. É porque está direto da fruta. Tem que cuidar as arvores para ter as frutas.

ENTREVISTADA 12: Acho ela bem legal esta coisa de usar elementos da natureza, o que a natureza pode trazer para a gente de benefícios perfeito.

ENTREVISTADA 14: Isto que me motivou para este produto em específico. Sempre por ser natural.

ENTREVISTADA 15: o diferencial da matéria prima é uma coisa bem importante.

ENTREVISTADA 16: Como eu te falei. Primeiro, parar com aquelas alergias, de coceira e tal e isso eu tenho certeza absoluta que está relacionado a matéria prima. Isso é um marco, é antes e depois.

ENTREVISTADA 17: Eu tenho pitanga preta. No inverno eu uso bastante o de cacau. Tenho o de andiroba, o de maracujá, que eu adoro. Os sabonetes eu tenho o de castanha, o de maracujá, que eu adoro também, o de andiroba também. Pitanga. Acho que são esses..

ENTREVISTADA 18: Eu não sei se é porque eles usam as sementes e tem toda uma proposta mais natural mesmo. Por exemplo, a andiroba, o meu xampu de andiroba é um cheiro que eu não encontrei em nenhum outro entende? O meu hidratante de buriti também, eu sou apaixonada pelo cheiro.

- **SISTEMA PRODUTIVO** – Terceiro principal atributo foi citado por treze das dezoito entrevistadas.

ENTREVISTADA 1: a Natura trabalha assim com ciclos, porque depende da época que aquela fruta ou aquela semente tá em... pode ser colhida. Então tem certas fragrâncias na Natura que nesta época tu não encontra. Porque não está na época da safra.

ENTREVISTADA 2: Como uma marca que se preocupa com o meio ambiente, que utiliza o meio ambiente de uma forma positiva. Por mais que eu não tenha ido a fundo para pesquisar, é esta a idéia que me passa. Que utiliza sementes, óleos naturais, de uma forma que não é exploratória ou prejudicial ao meio ambiente.

ENTREVISTADA 3: O que passa assim é que eles utilizam os produtos da melhor maneira possível. Tentando não agredir sabe, “ah vou tirar e não vou fazer mais nada”.

ENTREVISTADA 4: Lá na ponta estou eu, mas eu sei que lá no início de tudo tem alguém fazendo seu trabalho direitinho, que faz com amor, que gosta, que passa trabalho colhendo os frutos, que passa trabalho pesado, eu só compro e consumo. Mas tem alguém que faz o trabalho mais difícil para o produto chegar com esta qualidade na minha mão.

ENTREVISTADA 5: Onde eles geram empregos através deste cultivo, separação, tratamento para onde vai a fruta, a semente, para o tratamento na própria fábrica da Natura.

ENTREVISTADA 8: Aí eu fui olhar no site e tem várias... tem até reportagens com o pessoal que trabalha lá, o pessoal que coleta andiroba, que coleta açai e tudo mais. E eu achei bem interessante, achei bem legal, tanto para o marketing, quanto para o produto, melhor ainda.

ENTREVISTADA 9: Acho que pela própria propaganda, pelos catálogos, que eles colocam nos catálogos que os produtos são feitos de forma natural, extraído das plantas. Então, tu começa a pensar que realmente é uma forma mais ecológica de fazer o produto.

ENTREVISTADA 10: Por ter ido à fábrica eu acho. Porque o que você vê no site, o que você vê, não te dá uma base de como é a cadeia, de quanto grande... e a preocupação que eles tem com tratamento de efluentes, que tem uma estação de tratamento de efluentes, com rodízio das pessoas nas esteiras... Eu acho que é bem interessante.

ENTREVISTADA 11: mas também ajudar o cara que está lá catando a Castanha para fazer o produto dele, o cara que está extraído lá a Pitanga, trás a essência da Pitanga, também de uma forma sustentável para gerar riqueza lá e aqui, para ele vender.

ENTREVISTADA 14: de ser ecológico, de todo o trabalho que a gente sabe que a Natura faz, principalmente da linha Ekos de preservar o meio ambiente, de retirar para ter a subsistência das pessoas que lá estão, mas que não degrade o meio ambiente e que ao mesmo tempo traga recursos para as pessoas continuarem no local que elas vivem, com a sua cultura.

ENTREVISTADA 15: Que eles são coletados de forma sustentável dentro da floresta, que valoriza as populações nativas da floresta. Então, eu acho que tem toda uma questão sustentável nisso, não é uma questão isolada.

ENTREVISTADA 16: tem uma extração que parece de fato sustentável e tu tens que começar de algum lugar, então tu tens que incentivar também enquanto consumidora, e isso pra mim é realmente muito importante, eu tenho que incentivar esse tipo de empresa.

ENTREVISTADA 18: mas eu acho importante também essa questão de priorizar não, mas dar importância ao trabalho local, a Amazônia, de ter pessoas trabalhando com a extração dessas sementes, de valorizar esse trabalho. Eu considero importante também isso.

Estes três atributos mais citados são também as bases das cadeias mais importantes, capazes de resumir o mapa de decisão de compras das clientes leais à Natura. O que mais chama atenção neste estágio referente aos atributos é a quantidade e o nível de informações que as clientes demonstram em relação à matéria prima e, sobretudo, ao sistema produtivo da Natura, que as faz, inclusive, considerá-lo como um diferencial perante as marcas concorrentes.

Na fala da Entrevistada 1, por exemplo, pode ser percebida a busca pela informação. Da mesma forma, a Entrevistada 11 comenta sobre as explicações

acerca do sistema produtivo nos catálogos de venda. Nesta linha, a Entrevista 9 afirma ter recorrido ao site para entender melhor a cadeia produtiva da marca.

Esta busca por informação sinaliza para um engajamento das consumidoras com a marca. Contudo, é sabido que o que explica o engajamento de consumidores com produtos ou marcas não são os atributos, mas os valores suscitados por estes, por meio das consequências que eles engendram (GUTMAN, 1982; REYNOLDS e GUTMAN, 1988; REYNOLDS e GENGLER, 1995; GENGLER et. al., 1999; GRUNERT e GRUNERT, 1995).

Como as entrevistas estão baseadas na Teoria das Cadeias Meios-Fins, segundo a qual as estruturas cognitivas dos entrevistados, ou seja, a forma como as experiências e outros tipos de informações se arranjam na memória, organizam-se por níveis de abstração (GRUNERT e GRUNERT, 1995), parte-se do questionamento acerca dos atributos para então se desvendar as consequências e os valores por meio de repetidos porquês.

Observou-se que, por fazer parte da própria estrutura cognitiva dos indivíduos, estes níveis de abstração são naturalmente percebidos nas entrevistas, pois as consumidoras tendem a partir dos atributos dos produtos e, por meio das indagações da pesquisadora, acabam construindo o significado do seu consumo de forma hierárquica.

De acordo com Grunert e Grunert (1995), durante as entrevistas, os participantes frequentemente comentam, ou sentem, que o processo de perguntas proposto pelo *Laddering* os faz pensar sobre questões e sobre a forma como estas se relacionam de uma maneira que nunca haviam pensado anteriormente. Assim, pode-se inferir que o *Laddering* acaba sendo revelador também para o próprio entrevistado.

Este ponto pode ser observado nas entrevistas realizadas. Algumas entrevistadas inclusive teciam comentários sobre o fato de nunca terem parado para pensar sobre o ponto indagado antes:

ENTREVISTADA 10: Sim, com certeza. Mas eu nunca tinha pensado neste ponto de vista que se eu não passasse nada eu iria me sentir com baixa autoestima.

ENTREVISTADA 7: Eu nunca parei para pensar.

ENTREVISTADA 3: Não sei, guria! Eu acho que como eu disse é a qualidade deles. Eles fazem... não sei, a qualidade!

Da mesma forma, algumas entrevistadas demonstraram desconfiança e certo desconforto inicial em relação ao fato de que as entrevistas estavam desvendando valores pessoais ao que nem mesmo elas atribuíam as reais motivações do uso dos produtos em questão.

ENTREVISTADA 7: É como se fosse um requinte, uma coisa diferente, se sentir melhor. Mais é coisa de ego

ENTREVISTADA 8: Se eu tomar banho, antes de sair de casa eu tenho de passar perfume, senão eu não me sinto completa, não me sinto totalmente vestida sem o perfume. Meio fútil, né?

ENTREVISTADA 13: Porque às vezes eu tenho como finalidade agradar a outra pessoa, então quanto melhor eu impressionar ela, melhor eu vou atingir o meu objetivo.

ENTREVISTADA 14: No caso das mulheres eu acho que nos deixa um pouco mais feminina, você se sente um pouco mais sexy talvez. São várias coisas.

Após manifestações como estas citadas acima, era comum a ocorrência de timidez, risos, ou breves momentos de silêncio, sinalizando que elas mesmas estavam parando para pensar sobre o assunto. A fim de amenizar possíveis desconfortos, foi explicado antes do início das entrevistas que a elaboração de repetidos porquês, para desvendar a importância de certos pontos no consumo, seria corriqueira (REYNOLDS e GUTMAN, 1982). Assim, as entrevistadas já estavam esperando este recurso e acabaram participando do processo de pesquisa de forma mais natural e descontraída. Também o recurso de conversar anteriormente com as entrevistadas a fim de conhecê-las melhor e de contextualizar a conversa e o próprio consumo, proposto por Gengler et. al. (1999), foi valioso para a garantia do sucesso das entrevistas.

Ainda em relação a este ponto, uma peculiaridade merece destaque. Reynolds e Gutman (1988); Gengler et. al. (1999); Grunert e Grunert (1995) sugerem que a melhor maneira de se acessar graus mais altos de abstração, ou seja, a partir dos atributos dos produtos, se chegar a abstrações que carreguem os valores motivadores da preferência por determinado produto, dada a presença de tal atributo, é necessário que o pesquisador interrogue os porquês da importância dos atributos e das consequências reveladas.

Existe na literatura acerca do método uma forte recomendação ao uso de repetidos porquês e à necessidade de que este recurso de abordagem seja

esclarecido com os entrevistados antes mesmo do início das entrevistas (REYNOLDS e GUTMAN, 1988). Contudo, no decorrer das entrevistas realizadas, a recorrência a tal recurso acabou se mostrando desnecessária, pois as próprias entrevistadas já expressavam, espontaneamente, os porquês em suas falas como uma forma de justificar ou referendar a opinião que haviam acabado de emitir:

ENTREVISTADA 16: É, eu gosto, tipo assim, tu vais estar em um lugar tu vais estar com várias pessoas, então vão ter várias fragrâncias ali. Se uma pessoa abusar do cheiro vai ser só ela e isso é uma coisa que incomoda os outros e eu gosto de me mexer e sentir o cheiro saindo e perfume tu não sentes isso porque o perfume tem fixador, então ele fica onde tu passas e se tu passas um creme hidratante, aliás, a Natura tinha uma coisa que não era da Ekos, mas era o Águas de Natura, que era um hidratante bem fininho, era uma delícia aquilo. Eles não tiraram, eles tiraram aquele que eu gostava e deixaram mais duas fragrâncias lá, mas eu gosto dessas coisas tipo, olha o trifásico, tu te mexes e tu sentes aquele cheiro. É legal porque tu te sentes limpinha, parece que recém saiu do banho.

ENTREVISTADA 1: É uma pessoa esclarecida. É uma pessoa que tem uma visão, que tem visão, né. Porque é uma pessoa muito preocupada com o depois. “Tá, mas e daí como é que vai ficar depois”? Que eu usei né... eu usei o Pitanga, eu usei o Pitanga Preta, usei Maracujá, eu usei o Cupuaçu. E como é que vai ficar depois, não, daqui a dois, três anos?

Ficou evidente o que Dibley e Backer (2001) comentam acerca do processo de entrevistas do *Laddering*, que não é desenhado para decifrar fatos objetivos. Em vez disso, tais processos centram-se em desvendar as construções que os clientes fazem sobre a realidade. Para Grunert e Grunert (1995), o *Laddering* é capaz de fazer os próprios entrevistados refletirem de um modo que não fariam em seus processos corriqueiros de compra, como pode ser percebido na presente pesquisa.

Nenhuma das entrevistas realizadas precisou ser descartada, pois todas resultaram em *Ladders* válidas, ou seja, em sequências compostas por atributos, consequências e valores. Ao todo, a pesquisa resultou 177 *Ladders*, sendo que cada entrevista resultou, em média, 9 *Ladders*, conforme pode ser visto detalhadamente no quadro abaixo.

Entrevistada	Quantidade de Ladders
ENTREVISTADA 1	18
ENTREVISTADA 2	13
ENTREVISTADA 3	14
ENTREVISTADA 4	15
ENTREVISTADA 5	10
ENTREVISTADA 6	7
ENTREVISTADA 7	12
ENTREVISTADA 8	6
ENTREVISTADA 9	11
ENTREVISTADA 10	7
ENTREVISTADA 11	10
ENTREVISTADA 12	7
ENTREVISTADA 13	7
ENTREVISTADA 14	10
ENTREVISTADA 15	5
ENTREVISTADA 16	10
ENTREVISTADA 17	6
ENTREVISTADA 18	9
TOTAL LADDERS	177

Quadro 4 – Quantidade de Ladders formadas por entrevistada
 Fonte: Construído pela autora com base nas entrevistas realizadas

A quantidade de *Ladders* por entrevistada está associada à complexidade da decisão de compra, uma vez que quanto mais elementos e quanto mais estes estiverem ligados uns aos outros, como motivadores do consumo, cuja finalidade é o alcance de valores finais de existência, mais complexo é o processo (REYNOLDS e GUTMAN, 1988).

Tal complexidade pode ser explicada por um fato que ficará mais claro a seguir: o fato de que as consumidoras citavam como atributos, consequências e valores importantes, elementos ligados à proposta ambiental da marca, como pode ser visto nas transcrições acima referentes aos principais valores. Isso significa um incremento nos atributos e valores básicos esperados a partir do uso de produtos de beleza. Afinal, conforme sugerem Veiga, Santos e Lacerda (2006), os atributos ecológicos devem se somar aos atributos básicos dos produtos, e não sobrepô-los a fim de garantir a difusão de comportamentos de consumo ecologicamente amigáveis (VEIGA, SANTOS e LACERDA, 2006).

Nesta mesma linha, Johri e Sahasakmontri, (1998) encontram também atributos verdes sendo considerados e citados por consumidores como motivadores de suas compras. Entre eles, está a matéria prima local, bem como as cores e fragrâncias adaptadas à cultura local, como fatores de sucesso entre os

consumidores. Somados aos atributos, consequências a valores básicos, estes elementos que ampliam as funções básicas do tipo de produtos e marca em estudo podem explicar o número expressivo de *Ladders* obtidas.

Outro ponto que merece destaque é o elevado número de consequências encontradas na cadeia como um todo. Ao todo, foram evidenciadas 56 consequências, sendo as mais importantes, ou seja, as citadas pelo maior número de entrevistadas, **Respeito, Hidratação e Desenvolvimento Sócio-econômico**.

Embora esteja entre os mais cotados, a consequência Hidratação não ficou entre as cadeias dominantes, conforme será explicado mais adiante. Isso porque a determinação das cadeias dominantes leva em consideração a quantidade de citações e ligações existente em todos os níveis das cadeias, e não apenas em um nível.

Com base nisso, serão detalhadas aqui apenas as consequências **Respeito e Desenvolvimento Sócio-econômico**, uma vez que, além de serem os mais citados, são também componentes importantes das cadeias que melhor explicam o processo de decisão de compra das clientes leais, conforme dito anteriormente.

O fato de estas duas principais consequências estarem relacionadas ao Marketing Verde merece destaque, uma vez que sequer estão relacionadas à finalidade principal dos produtos de higiene e beleza.

- **RESPEITO** – Consequência com o maior número de citações. Enumerada por quinze das dezoito entrevistadas, esta consequência pode ser entendida como respeito nos campos social e ambiental, uma vez que se refere ao respeito da marca com a natureza, mas também com as pessoas envolvidas, de alguma forma, com o sistema produtivo, conforme pode ser visto nos exemplos abaixo:

ENTREVISTADA 1: É, eles não vão chegando assim e derrubando e “tá, agora não tem mais aqui, então agora vamos para lá”. É que no caso da Natura tudo que eles tiram da mata eles devolvem para ela.

ENTREVISTADA 2: Então, eu acho legal de estar sempre procurando algo diferente, a questão do respeito ao meio ambiente.

ENTREVISTADA 3: O que passa assim é que eles utilizam os produtos da melhor maneira possível. Tentando não agredir sabe, “ah vou tirar e não vou fazer mais nada”.

ENTREVISTADA 4: Porque eu gosto de natureza, porque hoje há toda uma tendência de conservação do meio ambiente, de poder cuidar do lugar onde a gente vive, do ambiente onde a gente está

ENTREVISTADA 5: É, de utilização, de ecologia, esta preocupação, você tem inconscientemente esta preocupação, ou conscientemente também, preocupação com a natureza. Então tu acaba... o nome remete a esta preocupação, né. Muito bem aproveitado o recurso.

ENTREVISTADA 7: E como eu tenho acesso à revista, a gente vê, o próprio refil foi desenvolvido para reduzir tantos por cento de impacto na natureza. Então eu me sinto bem em estar contribuindo, estar comprando um refil.

ENTREVISTADA 9: Sim, eu acho que quanto mais natural, mais ecologicamente correta a coisa for feita, melhor ela é, tanto para a natureza, quanto para o ser humano.

ENTREVISTADA 10: e a preocupação que eles tem com tratamento de efluentes, que tem uma estação de tratamento de efluentes, com rodízio das pessoas nas esteiras... Eu acho que é bem interessante.

ENTREVISTADA 11: É um cuidado conosco, um bem para nós, fora o produto trazer benefícios ele também tem que cuidar do meio-ambiente, né.

ENTREVISTADA 12: E também ela associa a preservação da natureza, tem todo aquele trabalho social, eu acho bem legal. Eu sempre assisto às propagandas, eu acho bem legal.

ENTREVISTADA 13: A Natura tu já está conscientizado disso e sabe que faz.

ENTREVISTADA 14: todo o trabalho que a gente sabe que a Natura faz, principalmente da linha Ekos de preservar o meio ambiente, de retirar para ter a subsistência das pessoas que lá estão, mas que não degrade o meio ambiente e que ao mesmo tempo traga recursos para as pessoas continuarem no local que elas vivem, com a sua cultura.

ENTREVISTADA 15: Porque nele vem um produto que com certeza é usado menos matéria-prima, tipo plástico, porque ele já é mais molinho, não é aquele plástico duro. Então, ele é uma coisa assim... é uma espécie de reciclagem. Aí tu não vai gastar tanto na embalagem e já diminui o valor. E daí você usa a embalagem e produz menos lixo.

ENTREVISTADA 16: olhei pesquisa em site, não fiz uma pesquisa, mas enfim, que minimamente me satisfizesse para eu saber que eu não estava lutando pelos índios aqui e ferrando os índios da Amazônia, então foi coisa de site, mas parecia ser sustentável, claro, se eu estivesse lá dentro eu iria dizer "vocês poderiam pagar bem mais para quem extrai", provavelmente tivesse isso, mas minimamente tem uma extração que parece de fato sustentável e tu tens que começar de algum lugar, então tu tens que incentivar também enquanto consumidora, e isso pra mim é realmente muito importante, eu tenho que incentivar esse tipo de empresa.

ENTREVISTADA 18: mas se eu tiver a opção de conseguir perceber que o produto que eu estou usando daqui a pouco vai trazer benefícios pra natureza, porque está gerando menos poluentes pra produzir ou porque a reciclagem é mais fácil isso vai interferir pra mim na compra no momento em que eu tiver opção.

- **DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO** – Citado por metade das entrevistadas, esta consequência segue a mesma linha do respeito, mas está mais especificamente ligada ao sistema produtivo, na medida em que reflete a consequência deste, sobretudo para as comunidades de trabalhadores coletores das matérias-primas da Natura. Esta consequência, como será visto mais adiante, é um importante meio para se chegar ao valor Sustentabilidade, que mais fortemente representa o papel do Marketing Verde sobre a lealdade dos clientes.

ENTREVISTADA 1: Mas este, especificamente este, eu acho que é importante porque ele tem, tu sabe assim que pessoas trabalharam ali, que pessoas tão vivendo daquilo ali, entende? Toda uma equipe junta ali, tirando o seu salário, sustentando a sua família, dando estudo para os seus filhos. Tem uma historia assim, né?

ENTREVISTADA 4: Eu sei que tem pessoas de comunidade pequena, que, de repente, não teriam outro meio de vida, ou que não viveriam tão bem quanto estão vivendo agora, porque eu estou consumindo estes produtos.

ENTREVISTADA 5: E sim, pelo que eu pude ler, na verdade ela gera empregos através destas comunidades, que são comunidades do interior do país mesmo, principalmente no Norte do país. Onde eles geram empregos através deste cultivo, separação, tratamento para onde vai a fruta, a semente, para o tratamento na própria fábrica da Natura.

ENTREVISTADA 8: Ah eu achei interessante porque... usa bem o natural e ajuda na economia do país, enfim. Tudo. E pela qualidade do produto também né. A qualidade eleva muito sendo natural, sendo captado direto da fonte.

ENTREVISTADA 12: tu vê que ela não está só preocupada em vender o produto dela, mas também ajudar o cara que está lá catando a Castanha para fazer o produto dele, o cara que está extraindo lá a Pitanga, trás a essência da Pitanga, também de uma forma sustentável para gerar riqueza lá e aqui, para ele vender.

ENTREVISTADA 14: de todo o trabalho que a gente sabe que a Natura faz, principalmente da linha Ekos, de preservar o meio ambiente, de retirar para ter a subsistência das pessoas que lá estão, mas que não degrade o meio ambiente e que ao mesmo tempo traga recursos para as pessoas continuarem no local que elas vivem, com a sua cultura.

ENTREVISTADA 15: que tem toda uma questão sustentável nisso, não é uma questão isolada. Eu acho que sempre que usarmos produtos que eles se preocupam com a questão social, uma questão da natureza, que mesmo assim este produto chega até nós com uma qualidade, com todo um histórico como este, é um produto que eu sempre vou dar preferência em usar.

ENTREVISTADA 16: Não continuar, não é uma forma utópica de achar que eles vão lá e colocam os índios pra dormir, mas saber que eles incentivam as pessoas a não saírem dali e irem para um subemprego na cidade. Elas

vão continuar trabalhando com o que elas estão acostumadas e com o que elas sabem fazer e eu acho isso uma ótima proposta.

ENTREVISTADA 18: mas eu acho importante também essa questão de priorizar não, mas dar importância ao trabalho local, a Amazônia, de ter pessoas trabalhando com a extração dessas sementes, de valorizar esse trabalho. Eu considero importante também isso.

Embora sejam estas as consequências mais citadas o presente estudo evidenciou uma complexidade bastante grande no nível das consequências. Gengler et. al. (1999) destacam a complexidade dos meios através dos quais os atributos ligam-se e suscitam os valores pessoais, e a importância de decifrar os “porquês” e o “como” estas estruturas cognitivas relacionam-se. Tal complexidade fica evidente dada à elevada quantidade de consequências encontradas entre um número mais reduzido de atributos e valores no presente estudo.

A complexidade das ideias, contudo, foi tida como um ponto positivo e foi mantida sempre que possível, por entender que o papel de um estudo qualitativo está justamente em traduzir aspectos complexos em *insights* gerenciáveis e de fácil aproveitamento para ramos ainda pouco explorados.

Tais *insights* dizem respeito à descoberta dos valores que os atributos e consequências recém detalhados contribuem para que sejam despertados durante o consumo. Não obstante, estes valores podem ser também considerados as motivações para o consumo (WOODRUFF, 1997). Em se tratando de clientes leais, a descoberta de tais motivações, por meio dos valores despertados nos consumidores, torna-se bastante pertinente, uma vez que neles reside a chave para o entendimento do processo de fidelização.

A seguir, esta discussão se segue no campo da codificação dos dados obtidos a partir das entrevistas. A partir disto, será possível o alcance dos valores motivadores do processo de fidelização das clientes da Natura, investigados no presente estudo.

4.1.2 Codificação dos Dados

A codificação dos dados seguiu a estruturação proposta pela Teoria das Cadeias Meios-Fins (GUTMAN, 1982) e prescrita pelo método utilizado. Assim, a

codificação parte da realização de uma análise de conteúdo que busca organizar as entrevistas a partir dos atributos, consequências e valores por elas revelados, sempre que estes estiverem ligados em sequência, formando *Ladders* (REYNOLDS e GUTMAN, 1988).

Para Gengler et. al. (1999), o objetivo da análise de conteúdo proposta pelo método é auxiliar no processo de codificação dos dados para possibilitar o desenvolvimento de uma representação das estruturas cognitivas dos entrevistados.

Assim, a análise de conteúdo consiste em agrupar os conteúdos e classificá-los em atributos, consequências e valores, sempre reduzindo a ocorrência de redundâncias, processo que também pode ser chamado de Economia de Armazenamento, segundo Grunert e Grunert (1995). Este princípio prediz que se um atributo “A” está relacionado a uma consequência “B”, que se associa a um Valor “C”, e este mesmo atributo “A” também se relaciona, em outra sequência, ao valor “C”, esta segunda sequência não será mapeada diretamente, pois já existe uma ligação, mesmo que indireta, entre o atributo “A” e o Valor “C”.

Este recurso é utilizado para permitir a geração de mapas mais inteligíveis, mas pode resultar em uma impressão equivocada do número de ligações existentes entre dois itens. Uma forma de reduzir este problema é a apresentação da matriz de implicação juntamente com o mapa hierárquico de valor, uma vez que esta ilustra todas as ligações existentes, diretas e indiretas, mapeadas ou não, entre dois elementos em dois níveis de abstração quaisquer. Este recurso será utilizado mais adiante no presente estudo a fim de manter o princípio da Economia de Armazenamento sem prejudicar a ilustração de todas as relações reveladas pela pesquisa.

Para Grunert e Grunert (1995), o processo de codificação baseia-se no agrupamento de diferentes respostas de forma conjunta que, para a análise futura, serão consideradas como similares. Como este processo pode estar muito relacionado a julgamentos do próprio pesquisador, Grunert e Grunert (1995) aconselham que a codificação seja feita a partir de categorias cognitivas largamente difundidas entre pesquisadores e consumidores.

Como o objeto do presente estudo pode ser considerado ainda pouco explorado, não existem categorias pré-definidas, na linha do que propõe Grunert e Grunert (1995) como forma de minimizar a interferência idiossincrática do pesquisador. Contudo, dada a natureza exploratória e qualitativa do presente

estudo, este fato não foi considerado problemático e o meio para minimizar possíveis problemas foi a conservação do maior número de categorias gerenciáveis, como forma de evitar agrupamentos forçados de significados que resultassem na perda de complexidade. Utilizou-se ao máximo as categorias reveladas pelas próprias entrevistadas como meio de seguir, da melhor forma possível, o critério de codificação proposto por Grunert e Grunert (1995).

Embora tenha reduzido a intervenção idiossincrática do pesquisador, este recurso resultou em um grande número de consequências codificadas, como ônus do *trade-off* resultante. Grunert e Grunert (1995) destacam a importante escolha entre manter as diferenças léxicas e permitir a criação de uma matriz de implicação e de um mapa hierárquico de valor mais gerenciável. Muitas vezes é necessário promover uma codificação que acaba por agregar demais os conteúdos dentro de um mesmo sinônimo, perdendo, assim, a diversidade de significados.

Embora este procedimento permita um ganho em simplicidade de interpretação, a perda considerável de significados foi percebida como prejudicial para o estudo e optou-se por manter a complexidade e recorrer a recursos gráficos para permitir a interpretação do mapa hierárquico de valor. Assim, não foi preciso promover agrupamentos forçados (GRUNERT e GRUNERT, 1995) para se garantir a legibilidade do mapa.

Tal complexidade foi percebida, sobretudo, no nível das consequências. Percebem-se os mesmos atributos ligando-se aos mesmos valores por meio de consequências diferentes. Seria possível reduzir este número de consequências a partir de uma codificação mais generalista, mas, conforme dito anteriormente, optou-se por manter a complexidade a fim de elucidar os diferentes caminhos que ligam atributos e valores iguais.

Esta peculiaridade pode ter se dado devido ao intenso trabalho de comunicar as ações de Marketing Verde da empresa, que acabam engajando seus consumidores em relacionamentos com a marca que vão além dos atributos e valores básicos envolvidos no consumo de produtos de higiene e beleza, tais como autoestima e bem-estar. O próprio valor BEM-ESTAR é acessado de diferentes formas, seja pela sensação obtida na pele como pela própria sensação de bem-estar por estar fomentando o crescimento de uma marca com práticas de Marketing Verde e, conseqüentemente, o crescimento desta causa.

Este momento do *Laddering* é muito importante, pois é onde surgem as categorias que irão figurar no mapa hierárquico de valor mais adiante e explicar os caminhos cognitivos traçados pelos consumidores nos processos de decisão de compras e atingimento de valores pessoais.

Assim, a complexidade dos resultados não foi considerada um empecilho para a análise deste campo ainda pouco explorado. Seguindo a orientação de Gengler (1995), foram mantidas as frases originais ditas pelas entrevistadas e a cada uma delas, presentes em uma relação A-C-V, atribuídos sinônimos. Assim, esta foi a maior intervenção da pesquisadora, a de classificar as ideias e frases expressas pelas entrevistadas nos sinônimos que vieram a compor as relações A-C-V e, posteriormente, o mapa hierárquico de valor que exprime de forma gráfica o processo de compra e de fidelização de clientes, no caso do presente estudo.

A escolha das categorias, como recém explicado, foi feita preservando a manutenção da complexidade, a fim de impedir agrupamentos forçados. Assim, cada raciocínio completo das entrevistadas, partindo de um atributo dos produtos ou da marca, foi retirado do texto transcrito em forma das frases originais e, a estas, atribuídos sinônimos, que representam as próprias categorias componentes das cadeias como um todo.

O processo de codificação foi feito, primeiramente, de forma manual, em tabela composta por todas as frases e seus sinônimos correspondentes. Este trabalho foi aplicado para todas as 177 *Ladders* de todas as dezoito entrevistadas, como pode ser visto detalhadamente no Quadro 5 a seguir, que resume todas as entrevistas a partir da ilustração de todas as *Ladders* válidas, ou seja, das ideias que, de fato, contribuíram para o mapeamento deste processo de escolha, consumo e fidelização.

Este quadro pode ser considerado a base para todas as fases que se seguem, pois se trata de um agrupamento de todas as implicações existentes no processo de decisão de compras de clientes leais da Natura. A representação de todas estas implicações, contudo, pode representar em um problema gráfico, já que resulta em uma tabela demasiadamente grande. A opção por mantê-la, contudo, se deve ao fato de que é a base para o entendimento do mapa hierárquico de valor, e também um resumo de todas as transcrições. Por esta razão, também se resolveu manter o quadro no corpo do trabalho, e não em anexo, mesmo que ele contenha doze páginas.

A fim de direcionar a leitura, as cadeias que contêm atributos, consequências e valores das cadeias dominantes aparecem demarcadas por um asterisco (*). Da mesma forma, como o objetivo do presente estudo é compreender a ação do Marketing Verde sobre o processo de fidelização de clientes, as cadeias compostas por algum atributo, consequência ou valor relacionados ao Marketing Verde aparecem demarcadas com duplo asterisco (**).

Entr.	Ladder	ATRIBUTO Frase	ATRIBUTO	CONSEQUENCIA Frase	CONSEQUENCIA	CONSEQUENCIA 2 Frase	CONSEQUENCIA 2	VALOR Frase	VALOR	
1	1	Tu coloca um cheirinho da Natura	Cheiro	Tu passa o dia inteiro quase	Fixação			Tu tá sempre com cheirinho bom né, tá sempre assim...	Autoestima	*
1	2	Tem o de pitanga, o de castanha, o de maracujá...	Matéria Prima	Se tu coloca o cheirinho de outra marca não guarda	Qualidade			Pra se sentir bem	Bem-Estar	*
1	3	Tem um diferencial, como a castanha	Matéria Prima	E tem também a linha que obedece o cheiro das flores	Naturalidade			Eu gosto de usar	Bem-Estar	* **
1	4	Tu sabe de onde veio	Procedência	A procedência de uma coisa que é boa vai gerar uma coisa boa	Qualidade	Por isso eu procuro a Natura	Marca	Pela seriedade da marca	Confiança	
1	5	Sempre nos livros, eu sempre leio	Informação	Eles quiseram que o consumidor ficasse sabendo	Transparência				Confiança	
1	6	Tudo que eles tiram da Amazônia eles levam de volta	Preocupação Ambiental	Eles não vão chegando assim e derrubando	Respeito	Informam com boca a boca de casa em casa	Endosso	Falando com as pessoas, através da vizinha que dá o livrinho	Confiança	* **
1	7	A roupa fica com aquele cheirinho	Cheiro	Uma questão de higiene também	Capricho			Uma questão íntima da própria criatura humana	Dignidade	*
1	8	Eles querem continuar trabalhando, divulgando de porta em porta	Vendas	Todas as mulheres têm acesso	Acessibilidade			Não limita. A Natura não exclui ninguém	Igualdade	**
1	9	Depende da época que aquele semente ou aquela fruta está	Sistema Produtivo	Imagina quanto povo trabalha ali	Desenvolvimento Socioeconômico	Aquilo que a gente deve fazer para que o país vá pra frente	Engajamento	É um produto que eu gosto de usar porque é brasileiro	Nacionalismo	* **
1	10	É um coisa que dura e é barata	Preço	tá adquirindo uma coisa que vale a pena	Custo x Benefício			A família toda tem seu cheiro e preciso comprar só em fevereiro de novo	Satisfação	
1	11	Os cheiros da Natura	Cheiro	Todo mundo gosta	Difusão			Tu dá um cheira da Natura pra uma mulher e: Oh! Incrível!	Socialização	*
1	12	É da Amazônia que vem grande parte da matéria prima	Sistema Produtivo	Eles não precisam vir para a cidade grande	Desenvolvimento Socioeconômico	Trabalhando na sua terra, no seu continho	Respeito	Eles tão fornecendo renda, mas ao mesmo tempo, este pessoal está lá.	Sustentabilidade	* **

Entr.	Ladder	ATRIBUTO Frase	ATRIBUTO	CONSEQUENCIA Frase	CONSEQUENCIA	CONSEQUENCIA 2 Frase	CONSEQUENCIA 2	VALOR Frase	VALOR	
1	13	Vão colocar outra árvore no mesmo lugar	Sistema Produtivo	Tudo que eles tiram da mata, eles devolvem pra ela	Respeito	Isso é uma maneira de proteger o planeta	Preservação Ambiental	Eles fazem a sustentabilidade	Sustentabilidade	* **
1	14	Vai comprando depois só o refilzinho	Refil	Aí não vai para o lixo	Respeito	Também é uma maneira que eles têm de proteger o meio ambiente	Preservação Ambiental	Um das empresas que mais defende, mais valoriza a natureza. Até porque ela vive dela	Sustentabilidade	* **
1	15	Vendido no Brasil, pela minha vizinha	Vendas	Na comissão dela	Desenvolvimento Socioeconômico	Da terra onde eu vivo	Respeito	Eu já vou comprar da Zilda de novo	Sustentabilidade	* **
1	16	Maneira muito fácil de informar	Informação	E aí tu acaba indo pesquisar	Conhecimento	É um consumo responsável	Respeito	Muito preocupada com o depois	Sustentabilidade	* **
1	17	Aquelas Chamadas na TV	Propaganda	Parece que eles te levam pra dentro da Amazônia	Naturalidade			E tu fica ali.. É divino!	Tranquilidade	
1	18	É essa preocupação com o meio ambiente	Preocupação Ambiental	Vínculo Direto que a EKOS tem com a Mata	Respeito			Se as pessoas continuarem destruindo, vai terminar	Sustentabilidade	* **
2	1	A textura é mais gostosa	Textura	Tu sente realmente a pele mais macia	Hidratação	Te sente confortável contigo	Conforto	Melhora tua autoestima	Autoestima	
2	2	A textura é mais gostosa	Textura	Tu sente realmente a pele mais macia	Hidratação			Se sentir bem no dia a dia	Autoestima	
2	3	E a praticidade	Praticidade	É quase um passatempo pra mim	Passatempo	É agradável	Agradabilidade	Pra relaxar	Bem-Estar	*
2	4	Uma marca que se preocupa com o meio ambiente	Preocupação Ambiental	Isso me deixa mais tranquila	Tranquilidade			Um produto que estivesse agredindo o meio ambiente talvez não me trouxesse tanto bem-estar	Bem-Estar	* **
2	5	Aí vou lá pegar meu creme	Praticidade	Estou lendo alguma coisa, ponho o creme e uso	Complementariedade			É agradável, pra relaxar	Bem-Estar	*
2	6	Natura eu tenho que comprar por encomenda	Vendas	Não me dou conta que acabou e não encontro ninguém que venda	Falta Acesso			Não está sendo fácil de tu comprar	Dificuldade	
2	7	Esse diferencial de sabores	Variedade	eu acho um diferencial bacana	Originalidade	Não é um cheiro que nem qualquer outro	Diferenciação	Por ser diferente	Distinção	
2	8	Eu gosto da diversidade de sabores	Variedade	Eu fico na curiosidade	Curiosidade	É meio lúdico até	Ludicidade	Eu acho divertido	Diversão	
2	9	Utiliza sementes, óleos naturais	Matéria Prima	Parece ser mais artesanal, menos industrial	Artesanal	Menos produzido em massa	Diferenciação	Como cliente, tu te sente mais cuidado	Proximidade	*

Entr.	Ladder	ATRIBUTO Frase	ATRIBUTO	CONSEQUENCIA Frase	CONSEQUENCIA	CONSEQUENCIA 2 Frase	CONSEQUENCIA 2	VALOR Frase	VALOR	
2	10	Paga um produto da Natura que é um preço um pouco maior	Preço	Por pagar um preço maior, o que tu tem de volta são estas diferenças	Custo x Benefício	São detalhes que acrescentam, que justificam	Investimento	Eu me sinto bem comprando	Satisfação	
2	11	Normalmente tenho creme de mão na bolsa	Portabilidade	A praticidade que alguns produtos me trazem, como o creme que eu adoro ter na bolsa	Praticidade			Eu ofereço pra quem está do meu lado	Socialização	
2	12	Utiliza o meio ambiente de forma positiva	Sistema Produtivo	A questão do Respeito	Respeito	A gente pode poupara destruição, a poluição	Preservação Ambiental	De uma forma que não é exploratória ou prejudicial ao meio ambiente	Sustentabilidade	* **
2	13	Eu me preocupo	Preocupação Ambiental	Pelo menos em algumas coisas a gente pode poupar a destruição	Engajamento			Se preocupaco isso. Está usando de uma forma que seja legal	Sustentabilidade	* **
3	1	É mais natural	Matéria Prima	Não me dá alergia	Hipoalergênico	Primeiro pela qualidade	Qualidade	Garantia que eu sempre vou comprar um produto bom	Tranquilidade	*
3	2	Não é um produto barato	Preço	Ter certeza do que eu estou comprando	Custo x Benefício	Teu dinheiro está sendo bem investido	Investimento	Eu vou estar bem	Satisfação	
3	3	A pele absorve bem	Textura	Minha mão fica muito boa	Hidratação			A gente se sente bem	Bem-Estar	*
3	4	Uma marca que todo mundo usa	Marca	É uma marca antiga	Tradição	Não vi ninguém falar mal	Qualidade	Daí eu tenho confiança	Tranquilidade	
3	5	Não deixa a mão gordurosa	Textura	Hidrata mais	Hidratação	Se sente bem, vaidade né?	Vaidade	Ainda mais que a gente trabalha com o público	Autoestima	
3	6	Usam muito coisas da natureza	Matéria Prima	Até pela preservação e tudo	Respeito			Eu quero que o meu filho veja uma natureza bonita	Sustentabilidade	* **
3	7	Gosto muito até das propagandas que eles fazem	Propaganda	Uma coisa suave, gostosa de olhar	Suavidade			Acho que é uma coisa que te inspira	Inspiração	
3	8	A Natura usa muito, tem até fibras	Matéria Prima	Tu tá vendo que tem qualidade	Qualidade	Tu sabe que não vai agredir	Suavidade	Que tu pode usar o produto porque o produto é bom	Tranquilidade	*
3	9	Eles utilizam os produtos da melhor maneira possível	Sistema Produtivo	Tentando não agredir	Respeito	Tu tá vendo que tem qualidade	Qualidade	Que tu pode usar o produto porque o produto é bom	Tranquilidade	* **
3	10	Usam muito coisas da natureza	Matéria Prima	Me criei no meio do mato	Nostalgia			Talvez é por isso que a gente se identifica mais	Identificação	*

Entr.	Ladder	ATRIBUTO Frase	ATRIBUTO	CONSEQUENCIA Frase	CONSEQUENCIA	CONSEQUENCIA 2 Frase	CONSEQUENCIA 2	VALOR Frase	VALOR	
3	11	Esse negócio da natureza, eles prezam muito	Sistema Produtivo	É uma forma de mostrar pra eles que eles têm que fazer a coisa certa	Respeito			É a mesma coisa que uma pessoa. Tu decide se vai ser próxima dela ou não	Identificação	* **
3	12	Não tem cheiro muito forte	Cheiro			Pra mim é agradável	Agradabilidade	A gente se sente bem	Bem-Estar	*
3	13	Tu pode levar na bolsa	Portabilidade	É prático	Praticidade			Tu pode levar na bolsa	Facilidade	
3	14	Faz um design, é uma coisa bem planejada	Embalagem	Confiança, segurança	Confiança			Uma empresa que tá crescendo, tem qualidade, tem confiança	Credibilidade	
4	1	Cheiros que não sejam enjoativos	Cheiro	Que tenham Qualidade	Qualidade	São produtos suaves	suavidade	Se cuidam mais pelo seu bem-estar	Bem-Estar	*
4	2	Cheiros Diferentes	Cheiro	São Produtos Diferenciados	Diferenciação	Pelo capricho com seus próprio corpo	Capricho	Está atrelado a uma imagem	Autoestima	*
4	3	A Natura tem uma linha grande de aromas	Variedade	Produtos que tu pode ir trocando	Complementariedade	Que tu não enjoie daquele produto	Agradabilidade		Bem-Estar	
4	4	Que tu carrega na bolsa	Portabilidade	É uma coisa prática	Praticidade			Tu pode usar a qualquer momento	Facilidade	
4	5	E também o Preço	Preço	Um pouquinho a mais que outras marcas	Custo x Benefício	Investir naquilo que te traz bem-estar	Investimento	Que vale a Pena	Satisfação	
4	6	Vem com Hidratante	Textura	Não deixa a pele ressecada	Hidratação			Que agradam muito	Satisfação	
4	7	A gente gosta de uma pessoa cheirosa	Cheiro	Ar de limpeza subentendido	Limpeza	Traz um ar de capricho	Capricho	Eu gosto de me sentir bem comigo	Bem-Estar	*
4	8	Extraído da Natureza	Matéria Prima	Que não é falso	Naturalidade	Os produtos são suaves	Suavidade	Relaxado o dia inteiro	Bem-Estar	*
4	9	Produtos Diferentes	Variedade	Pela inovação, pra gente sentir outros "gostos"	Inovação			Esta variedade para o consumidor	Bem-Estar	*
4	10	Uma história de Procedência	Procedência	Natura tem muita qualidade	Qualidade	Vai trazer produtos diferenciados	Diferenciação	Cuidar da Natureza porque tem alguém que compra este produto	Sustentabilidade	* **
4	11	O fruto, sai de algum lugar	Matéria Prima	De poder cuidar do meio ambiente	Respeito			Vontade de passar tempos em lugares assim	Sustentabilidade	* **
4	12	Alguém plantou, alguém cuidou	Matéria Prima	O detalhe do feito à mão	Artesanal	Ele tem um cuidado especial	Cuidado	Eu me sinto satisfeita	Satisfação	* **
4	13	Passa trabalho colhendo Frutos	Sistema Produtivo	Eu sei que tem pessoas de comunidades pequenas	Desenvolvimento Socioeconômico	Alguém está satisfeito com o trabalho que está fazendo	Pessoas	Eu me sinto satisfeita	Satisfação	* **

Entr.	Ladder	ATRIBUTO Frase	ATRIBUTO	CONSEQUENCIA Frase	CONSEQUENCIA	CONSEQUENCIA 2 Frase	CONSEQUENCIA 2	VALOR Frase	VALOR	
4	14	Pelo próprio catálogo da Natura	Informação	Fica muito claro pelo marketing da marca	Transparência			O valor de satisfação minha pessoal	Satisfação	
4	15	A história do produto, é diferente	Preocupação Ambiental	Pagando por algo que também está investindo	Engajamento			Ofereço com muito mais prazer, sabendo que ela tem esta história	Satisfação	**
5	1	Transmite é que são produtos da Natureza	Matéria Prima	Imagina que é menos agressivo ao teu corpo	Suavidade			Menos agressivos à saúde e ao bem-estar	Bem-Estar	*
5	2	Faz uso dos benefícios do natural	Matéria Prima	A gente sabe a história da Natura, que gera empregos	Desenvolvimento Socioeconômico			Cooperativas de sustentabilidade, isso faz toda a diferença	Sustentabilidade	* **
5	3	O próprio uso de sementes para esfoliar a pele	Matéria Prima	Diminui a substância química	Naturalidade	Se torna menos agressivo ao corpo humano		Saúde e bem-estar	Bem-Estar	*
5	4	Eu conheci refil de embalagem através da Natura	Refil	Eu estou fazendo a minha parte	Engajamento			É um cuidado que eu tenho comigo e, ao mesmo tempo, estou cuidando da natureza	Sustentabilidade	* **
5	5	Eu gosto muito do cheiro	Cheiro	Então eu priorizo a questão da durabilidade	Fixação			Sensação de frescor, de sentir a pele macia	Bem-Estar	*
5	6	Por ser natural, este benefício é comprovado	Matéria Prima	A qualidade do produto é comprovada ao se utilizar	Qualidade			Sensação de ter passado o produto	Bem-Estar	*
5	7	O uso desses elementos naturais	Matéria Prima	Sentir a tua pele suave, macia	Suavidade	Esta sensação que te traz é bem confortável		É um momento de bem-estar, de sensação	Bem-Estar	*
5	8	elementos naturais, valoriza a composição, a própria embalagem	Matéria Prima	A utilização, ecologia, esta preocupação	Respeito			Muito bem aproveitado o recurso	Sustentabilidade	* **
5	9	Geram empregos através deste cultivo, separação	Sistema Produtivo	Fonte de renda, de economia	Desenvolvimento Socioeconômico			É uma engrenagem que faz parte da economia	Sustentabilidade	* **
5	10	O tratamento na própria fábrica	Sistema Produtivo	Fazer a minha parte para que não morra este projeto	Engajamento			Num mundo que pode ser cada vez mais sustentável	Sustentabilidade	* **
6	1	Deixa o cheiro no banheiro	Cheiro	É um cheiro bem marcante, bem forte.	Durabilidade			Sentir um cheirinho bom é uma das melhores coisas que existem	Bem-Estar	*
6	2	É quase uma pomada	Textura	Chega a ser pastoso de tão hidratante que é	Hidratação			De tão hidratante que é	Satisfação	

Entr.	Ladder	ATRIBUTO Frase	ATRIBUTO	CONSEQUENCIA Frase	CONSEQUENCIA	CONSEQUENCIA 2 Frase	CONSEQUENCIA 2	VALOR Frase	VALOR	
6	3	Ter um cheirinho muito bom	Cheiro	Ser leve	Suavidade	Por ele ser refrescante	Refrescância	De bem-estar, de limpeza, de cheirinho bom	Bem-Estar	*
6	4	Tem um cheiro mais marcante	Cheiro	Porque eu me identifico com o cheiro, com o aroma	Identificação			Questão de limpeza, de vaidade	Autoconfiança	*
6	5	Tu não chega numa loja da Natura	Vendas	Uma vantagem que eu acho que a Natura não tem	Intangibilidade			Que é um diferencial que a Natura não tem	Dificuldade	
6	6	Vermelho vivo, bonito, com sementinhas pretas	Estética	Que é um visual,...	Beleza			A mulher tem que sentir com todos os sentidos	Inspiração	
6	7	Tem bastante coisas da natureza	Matéria Prima	Eu me interesso para ler	Interessante			Eu me sinto bem ao olhar o livrinho	Bem-Estar	*
7	1	Tem o Sabonete, tem a água e colônia	Amplitude	Tem uma linha completa que oferece	Complementariedade			Eu gostei muito e quero ficar com o cheirinho no corpo o dia todo	Bem-Estar	*
7	2	O Perfume,...	Cheiro	O cheirinho do produto fica por mais tempo	Fixação			Sentir que estou perfumada. Até alguns elogios também.	Autoestima	*
7	3	Lá tem uma linha melhor	Cheiro	Não é um sabonete comum, ele perfuma	Diferenciação			Faz eu me sentir bem, assim.	Bem-Estar	*
7	4	O toque aveludado	Textura	Hidratação na pele do corpo	Hidratação			Por estar satisfeita mesmo com o resultado	Satisfação	
7	5	Vou usar o creme para mãos, o sabonete	Variedade	Este padrão é estendido para o restante da linha também	Padronização			Tudo vai estender à toda linha	Satisfação	
7	6	Não é todo mundo que usa	Público	Eu me sinto uma consumidora diferenciada	Exclusividade	É como se fosse um requinte	Requinte	Eu gosto de Exclusividade	Satisfação	
7	7	É uma linha melhor, por isso	Matéria Prima	Não me deu alergia nenhuma	Hipoalergênico	A qualidade da linha, principalmente	qualidade	Tu não tem esta preocupação com a alergia	Tranquilidade	*
7	8	Os projetos sociais, eu acho importantíssimo	Projetos Sociais	Eu acabo me identificando	Identificação			Uma forma de a gente estar fazendo para a sociedade também	Sustentabilidade	* **
7	9	Tem uma área com pessoas pensando exclusivamente para desenvolver a Ekos	Concepção	Dão mais atenção para desenvolver	Atenção	E atenção está diretamente ligada à qualidade	Qualidade	Faz eu me sentir bem.	Bem-Estar	*

Entr.	Ladder	ATRIBUTO Frase	ATRIBUTO	CONSEQUENCIA Frase	CONSEQUENCIA	CONSEQUENCIA 2 Frase	CONSEQUENCIA 2	VALOR Frase	VALOR	
7	10	O próprio Refil	Refil	Foi desenvolvido para reduzir o impacto na natureza	Respeito			Contribuir com a Sociedade também.	Sustentabilidade	* **
7	11	O próprio Refil	Refil			De poder estar fazendo alguma coisa também pelo mundo	Engajamento	Faz eu me sentir bem	Bem-Estar	* **
7	12	O próprio preço, por seu um pouco mais caro	Preço	Estou pagando um pouco mais para ter um diferencial ali	Custo x Benefício			Porque eu tenho tudo, eu estou comprando tudo aquilo que está sendo vendido para mim.	Satisfação	
8	1	Tu passa e não fica colando, derretendo	Textura	Era muito boa a absorção	Absorção			Tu passa e não fica colando, derretendo	Bem-Estar	*
8	2	O perfume dele era muito bom	Cheiro	Eu gosto o mais natural possível	Naturalidade			Tem um cheirinho de "saí do banho agora", a refrescância de sair do banho.	Bem-Estar	*
8	3	Eu tento sempre ficar sentindo o cheiro em mim	Cheiro	Fica aquele cheiro por bastante tempo	Fixação			Se não eu não me sinto completa.	Autoestima	*
8	4	Um produto de verdade mesmo, um produto da raiz mesmo	Matéria Prima	Da flor que tu sente ali no pé	Naturalidade	Eu acho bem natural e simples também	Simplicidade	Tu sente na pele quando é uma coisa mais natural	Bem-Estar	*
8	5	O pessoal que trabalha lá, que coleta Andiroba, que coleta açai e tudo mais	Sistema Produtivo	Usa bem o natural e ajuda na economia do país	Desenvolvimento Socioeconômico			É bom pensar: Que bom, estou ajudando!	Satisfação	* **
8	6	Exploração sadia de toda a matéria Prima	Sistema Produtivo	Eu estou também ajudando, por menor que seja	Engajamento			Exploração sadia, de não explorar até acabar.	Sustentabilidade	* **
9	1	Tem açai, tem pitanga	Cheiro	Que tem cheiros diferentes	Diferenciação			Eu gosto do cheiro	Satisfação	*
9	2	Ele tem algumas sementinhas dentro	Textura	Que tem texturas diferentes	Diferenciação			Eu gosto	Satisfação	
9	3	Eu acho bonito	Estética	Que tu não encontra em qualquer lugar	Diferenciação	Uma aparência atrativa	Atratividade	Tem uma aparência diferente	Satisfação	
9	4	Forma Natural que é extraído	Sistema Produtivo	Melhor para a Natureza e para o Ser Humano	Respeito			Me sinto melhor porque não prejudica	Bem-Estar	* **

Entr.	Ladder	ATRIBUTO Frase	ATRIBUTO	CONSEQUENCIA Frase	CONSEQUENCIA	CONSEQUENCIA 2 Frase	CONSEQUENCIA 2	VALOR Frase	VALOR	
9	5	Seja feita da forma mais natural, mais contida	Matéria Prima	Não gosto de usar coisa que tenha muita química, porque me prejudica	Suavidade			Não vai prejudicar minha pele	Tranquilidade	*
9	6	Esta parte do ecológico	Preocupação Ambiental	Eu vou estar fazendo a minha parte	Engajamento			A Natureza não tem como se defender	Sustentabilidade	**
9	7	Das sementes, das frutas brasileiras	Matéria Prima	Esta sensação de pele hidratada	Hidratação			Eu prefiro estar me sentindo bem	Bem-Estar	*
9	8	São produtos brasileiros	Matéria Prima	Uma espécie de flora que a gente não conhecia aqui	Difusão			É mais por se brasileiro, a sensação de pertencimento	Nacionalismo	*
9	9	Eu nunca vi buriti aqui no sul	Matéria Prima	Dá uma curiosidade daí tu busca	Curiosidade			Eu acho isso legal	Satisfação	*
9	10	Eu não gosto de comprar coisas muito caras	Preço	Vale a pena tu dar uma investida	Custo x Benefício			Eu gosto bastante, eu já vou fazendo um estoque	Satisfação	
9	11	Eu prefiro usar refil	Refil	Não vou estar jogando uma embalagem fora	Respeito			Eu prefiro agir desta forma	Sustentabilidade	**
10	1	O aroma eu acho agradável	Cheiro	Cheirosa por mais tempo	Fixação			Vai afetar na autoestima	Autoestima	*
10	2	A variedade me atrai	Variedade	Não tem no mercado, diferente do que os concorrentes oferecem	Diferenciação			Sensação de banho, assim	Bem-Estar	*
10	3	Evitar a neura do estou sem cheiro	Cheiro	Aquilo vai me dar força pra enfrentar o que tiver que fazer	Energia			Diretamente ligado ao meu bem-estar	Bem-Estar	*
10	4	Preocupa-se com o bem-estar do meio ambiente	Preocupação Ambiental	Bem-estar das pessoas que estão ao redor da empresa, que os produtos fazem bem para as pessoas.	Pessoas			Preocupada com o bem-estar global	Sustentabilidade	**
10	5	A Natura que tem consultores "a rodo"	Vendas	Agora tem mais pronta-entrega	Disponibilidade			Comodidade. Pra que eu eu vou sofrer se eu não preciso?	Facilidade	
10	6	A filosofia da empresa, de bem-estar tanto da natureza, como dos colaboradores, ...	Preocupação Ambiental	É um diferencial sim	Diferenciação			Eu sinto que não estou prejudicando ninguém e não estou me prejudicando	Sustentabilidade	**

Entr.	Ladder	ATRIBUTO Frase	ATRIBUTO	CONSEQUENCIA Frase	CONSEQUENCIA	CONSEQUENCIA 2 Frase	CONSEQUENCIA 2	VALOR Frase	VALOR	
10	7	Como é a cadeia, de quão grande	Sistema Produtivo	A preocupação que eles têm com o tratamento de efluentes, com o rodízio nas esteiras	Respeito			Eu acho que é bem interessante.	Sustentabilidade	* **
11	1	Os aromas	Cheiro	São bem marcantes, os cheiros naturais das frutas	Naturalidade	Por a gente se adaptar melhor	Adaptabilidade	Me sinto bem, o aroma é gostoso	Bem-Estar	*
11	2	A consistência dos cremes	Textura	Não deixa grudento, absorve	Hidratação			A pele fica gostosa, macia	Bem-Estar	*
11	3	O cheiro natural da fruta	Matéria Prima	Não me dá alergia	Hipoalergênico	Se outras pessoas estão usando é porque não deu nada pra elas	Tranquilidade	Passa um pouquinho de confiança	Credibilidade	*
11	4	É bem gostoso	Cheiro	Eu sei que não vai ter problema pra ninguém	Agradabilidade			Ninguém vai expulsar daqui por causa do cheiro ruim	Socialização	*
11	5	É uma bisnaguinha	Embalagem	Uma aparência bonita	Beleza			Não chama muito a atenção	Discrição	
11	6	Todo mundo gosta	Difusão	As mulheres mesmo comentam: aquele creme é bom.	Endosso	Passa um pouquinho de confiança pra gente né?	Confiança	Se outras pessoas estão usando é porque não deu nada pra elas	Tranquilidade	
11	7	Eles trabalham com essência de cacau	Matéria Prima	For a o produto trazer benefícios, ele também tem que cuidar do meio ambiente	Respeito			Tem de ser recíproco os cuidados.	Sustentabilidade	* **
11	8	Acho que já é a marca, tendo uma embalagem especializada	Embalagem	A embalagem é tanto, dá pra reciclar ou fazer outra coisa	Respeito			Todo um princípio, para onde vão, a questão ecológica, ambiental.	Sustentabilidade	* **
11	9	É bem mais caro que os convencionais	Preço	Se eu tenho orçamento pra gastar, eu procuro investir numa qualidade melhor	Custo x Benefício			Tu te sente bem	Bem-Estar	*
11	10	O refil só substitui a parte de dentro	Refil	Vamos cuidar um pouco mais, não vamos jogar fora	Respeito			A gente tenta reduzir o que a gente pode.	Sustentabilidade	* **
12	1	Tem aquele cheiro docinho	Cheiro	Tem aquele cheiro de pele limpa	Limpeza			Me remete a coisas boas	Bem-Estar	*
12	2	Deixa sempre macia	Textura	a hidratação que dá na pele	Hidratação			Sensação de maciez	Bem-Estar	*
12	3	Fica ali na cama passando um creme	Cheiro	Parece que dá aquela relaxada	Relaxamento	Só tem eu no mundo, eu me agradando	Intimidade	Aquele bem-estar	Bem-Estar	*

Entr.	Ladder	ATRIBUTO Frase	ATRIBUTO	CONSEQUENCIA Frase	CONSEQUENCIA	CONSEQUENCIA 2 Frase	CONSEQUENCIA 2	VALOR Frase	VALOR	
12	4	usar elementos da natureza	Matéria Prima	Associa à preservação da natureza	Respeito			Tem todo aquele trabalho social que eu acho bem legal	Sustentabilidade	* **
12	5	Eu uso refil	Refil	É porque tu não gera muito lixo	Respeito			Em vez de gerar 40g de lixo, eu gero 10g. Se tu for multiplicar...	Sustentabilidade	* **
12	6	Ajudando o cara que está lá catando a castanha	Sistema produtivo	Uma forma sustentável de gerar riqueza lá	Desenvolvimento Socioeconômico			Não vai salvar o mundo, mas está fazendo a parte dela	Sustentabilidade	* **
12	7	usar elementos da natureza	Matéria Prima	Sei que não vai me dar alergia	Hipoalergênico	Atribuo à qualidade	Qualidade	Qualquer produto da Natura e eu não vou me incomodar	Tranquilidade	*
13	1	Acetinada assim	Textura	Na parte de hidratar mesmo	Hidratação			Estou bem agora	Bem-Estar	*
13	2	Eu gosto do cheiro	Cheiro	Eu acho bem agradável	Agradabilidade			Eu gosto de me sentir bem	Bem-Estar	*
13	3	Hidratação na linha da Natura	Textura	Eu gosto de sentir a pele macia, tocar nas pessoas	Hidratação			Passa uma impressão melhor.	Autoconfiança	
13	4	Este movimento também do meio ambiente	Preocupação Ambiental	A Natura está conscientizando disso e sabe que faz	Respeito			Esta imagem de que ela se preocupa com o meio ambiente	Sustentabilidade	* **
13	5	Eu lembro mais a linha de refil	Refil	Como eu já tenho a embalagem, e o desperdício vai ser menor.	Respeito			O meio ambiente, quanto mais ajudar, melhor né?	Sustentabilidade	* **
13	6	Já vi que ela mostrou em outros aspectos	Preocupação Ambiental	Quanto mais consumir daquela linha, acho que melhor	Endosso			É o meio ambiente, quant mais ajudar, melhor, claro.	Sustentabilidade	* **
13	7	Está na linha de preços	Preço	Se tiver alguma diferença é pouca, eu acho que vale a pena	Custo x Benefício			Compensa.	Satisfação	
14	1	Chama atenção pelo próprio odor dele assim	Cheiro	Um odor refrescante, suave	Suavidade	esta sensação de limpeza	Absorção	Você se sente um pouco mais sexy talvez	Autoestima	*
14	2	Tem uma textura boa	Textura	Por causa do esfoliante natural	Esfoliação			Eu me sinto satisfeita	Satisfação	
14	3	É mais natural, como qualquer produto da Natura	Matéria Prima	Que não degrade o meio ambiente	Respeito			De ser ecológico de todo o trabalho que a gente sabe que a Natura faz	Sustentabilidade	* **
14	4	Nós temos a consultora aqui mesmo	Vendas	Ela traz, a gente escolhe, ela cobra aqui	Disponibilidade			Então não tem que se deslocar	Facilidade	

Entr.	Ladder	ATRIBUTO Frase	ATRIBUTO	CONSEQUENCIA Frase	CONSEQUENCIA	CONSEQUENCIA 2 Frase	CONSEQUENCIA 2	VALOR Frase	VALOR	
14	5	Quando tu te sente assim cheirosa	Cheiro	you se sente mais segura			Segurança	As pessoas se sentem melhor ao teu lado.	Socialização	*
14	6	Tem um cheiro gostoso	Cheiro	Mas não aquele cheiro que fica volatizando no ambiente	Suavidade			Não vai estar ali causando mal estar na pessoa que está contigo	Socialização	*
14	7	Retirar par ter subsistência das pessoas que estão lá	Sistema Produtivo	Traga recursos para as pessoas continuarem no lugar	Desenvolvimento Socioeconômico			Não degrade o meio ambiente mas que, ao mesmo tempo, traga recursos.	Sustentabilidade	* **
14	8	Das pesquisas e descobertas de novas composições	Pesquisa	Eles ganham com isso também, além da qualidade dos produtos.	Qualidade			Respaldo importante para a empresa	Credibilidade	
14	9	A gente não tem que se sentir como único	Preocupação Ambiental	Indiretamente ei estou ajudando ao próximo	Engajamento			Se eles podem ajudar alguém, ótimo!	Sustentabilidade	* **
14	10	Pelo livrinho que traz algumas informações	Informação			Eles ganharam um espaço maior na minha vida pelo trabalho que eles fazem	Respeito	Eles realmente querem investir numa melhoria	Sustentabilidade	* **
15	1	os aromas	Cheiro	me acalmam	Tranquilidade			São aromas que me fazem bem	Bem-Estar	*
15	2	Eles trabalham muito com a andiroba, que é um fruto nosso	Sistema Produtivo	Um meio de a gente prestigiar o meio onde gente vive, o país onde a gente vive.	Engajamento			Valorizando o que é produzido na nossa terra.	Nacionalismo	*
15	3	São coletados de forma sustentável, dentro da floresta	Sistema Produtivo	Se preocupam com a questão social	Desenvolvimento Socioeconômico			Tem toda uma questão sustentável nisso	Sustentabilidade	* **
15	4	Eu utilizo refil	Refil	Usado menos matéria prima	Respeito			Usa a embalagem e produz menos lixo	Sustentabilidade	* **
15	5	E os cremes	Textura	Eu identifico a qualidade mesmo	Hidratação			Me completam o que eu busco, o meu bem-estar	Bem-Estar	*
16	1	Eu gosto de Cheiros Cítricos	Cheiro	Te dá uma sensação de refrescância	Refrescância	É o que mais me adapta	Adaptabilidade	Parece que recém saiu do banho	Bem-Estar	*
16	2	Tem cheirinho bom , mas disperso	Cheiro	Exala discreto	Suavidade			Tu não pode deixar rastro	Socialização	*
16	3	certeza absoluta que está relacionado a matéria prima	Matéria Prima	Dermatite seborreia, que ele conseguiu estabilizar	Hipoalergênico			Associado à saúde da minha pele e ao meu bem-estar	Bem-Estar	*

Entr.	Ladder	ATRIBUTO Frase	ATRIBUTO	CONSEQUENCIA Frase	CONSEQUENCIA	CONSEQUENCIA 2 Frase	CONSEQUENCIA 2	VALOR Frase	VALOR	
16	4	A polpa e o néctar	Textura	Sai com aquela sensação de veludo	Hidratação			É um momento super importante, de relax	Bem-Estar	*
16	5	A Ekos usa mais extratos	Matéria Prima	Me satisfiz com o que eu fui atrás e vi	Respeito			Criar uma forma sustentável de lidar com estas coisas	Sustentabilidade	**
16	6	Há um conjunto de pesquisa em cima	Pesquisa	O produto é bom, é bem feito	Qualidade			Ti percebes que ele é bom e te convence	Satisfação	
16	7	Uma extração que parece de fato sustentável	Sistema Produtivo	Tu tens que incentivar também enquanto consumidora	Engajamento			Eles estão sendo sustentáveis	Sustentabilidade	**
16	9	Eles investem muito em propaganda	Propaganda	Vender a ideia de tu se cuidar um pouco	Incentivo			Propaganda que também te traz bem-estar	Bem-Estar	*
16	10	Para continuarem lá como elas estão	Sistema Produtivo	Não saírem daí e irem para um subemprego	Desenvolvimento Socioeconômico			Saber que eles incentivam	Sustentabilidade	**
16	11	A linha Ekos é mais cara que a Todo dia, por exemplo.	Preço	O preço não é o preponderante no sentido Custo x benefício	Custo x Benefício			A Natura pra mim sai barato	Satisfação	
17	1	O cheiro deles	Cheiro	Fica na pele	Fixação			Chegar perto de uma pessoa e ter aquele aroma bom	Socialização	*
17	2	tu passa e tu não precisa de hidratante	Textura	Em função do tempo também	Praticidade			Deixa a pele bem macia	Satisfação	
17	3	Mais consistente, parece uma pasta	Textura	Tu sentes a diferença no tocar	Hidratação			O deia que eu passar é o dia que eu estou bem	Bem-Estar	*
17	4	Uns cheiros diferentes	Variedade	Eu gosto também de testar algumas coisas	Experimentação			Eles têm que eu gosto	Satisfação	
17	5	Pedi pra moça, pra vendedora	Vendas	Haveria dois produtos que eu teria que usar.	Instrução			São coisas interessantes de saber	Satisfação	
17	6	Isso que eu te falei, tem qualidade	Matéria Prima	Nenhum tipo de alergia	Hipoalergênico	É isso que te falei, a qualidade	Qualidade	Uso! Muito Tranquila	Tranquilidade	*
18	1	Apaixonada pelos cheiros dos produtos da linha Ekos	Cheiro	O cheiro é muito marcante	Fixação			Aquela sensação de sentir-se bem	Bem-Estar	*

Entr.	Ladder	ATRIBUTO Frase	ATRIBUTO	CONSEQUENCIA Frase	CONSEQUENCIA	CONSEQUENCIA 2 Frase	CONSEQUENCIA 2	VALOR Frase	VALOR	
18	2	Se paga um pouco mais por eles	Preço	A durabilidade compensa o preço mais alto	Custo x Benefício			A durabilidade, o cheiro, a qualidade e enfim, compensam o preço alto	Satisfação	
18	3	Ser refil pesou para que eu continuasse consumidora	Refil	Vai trazer benefício pra natureza	Respeito			Eu penso no descarte, sendo no ciclo todo	Sustentabilidade	* **
18	4	Eles usam sementes	Matéria Prima	E tem toda uma proposta mais natural mesmo	Naturalidade			Remete a algo mais saudável	Bem-Estar	*
18	5	Cheiro Peculiar que é esse	Cheiro	Não sei se é natureza, o que é	Naturalidade			Tu sentes aquele cheirinho agradável no ar	Bem-Estar	*
18	6	A extração dessas sementes	Sistema Produtivo	Dar importância ao trabalho local	Desenvolvimento Socioeconômico			Importante por questões socioambientais	Sustentabilidade	* **
18	7	Uma forma correta e saudável	Sistema Produtivo	Puder incentivar empresas e organizações que preza por isso	Engajamento			Um dos caminhos para que exista uma sustentabilidade	Sustentabilidade	* **
18	8	O da linha Ekos é mais concentrado	Textura	A pele absorve mais	Hidratação			Sensação de limpeza talvez, de tu sentir mais confortável	Bem-Estar	*
18	9	Me sinto cheirosa	Cheiro	Por hora, me basto	Independência			Me sinto mais mulher	Autoestima	*
18	9	Tem um cheiro maravilhosos	Cheiro	Tu vais dar uma presente da linha Ekos	Diferenciação			Para presentear	Socialização	

Quadro 5 – Codificação das Entrevistas
Fonte: Elaborado pela autora

Após esta codificação inicial, foi feita a codificação no LadderMap© 4.0, *software* utilizado para análise dos dados, elaboração da matriz de implicações e do Mapa Hierárquico de Valor.

Gengler (1995) aconselha que a codificação manual seja feita anteriormente à codificação no *software*, a fim de economizar tempo nesta fase. Esta recomendação foi seguida e resultou na tabela recém ilustrada, que contém todos os itens componentes deste estudo. A partir de então, foram imputados os dados para o *software*. Nesta etapa, cada entrevistada recebe uma identificação, bem como cada *Ladder* formada por esta entrevistada.

A cada nova *Ladder* imputada, é preciso repetir o código de identificação da entrevistada, que no caso é o numeral que representa a ordem de realização das entrevistas, como, por exemplo, 1 para Entrevistada 1. Juntamente com este código, é inserido o número da *Ladder* correspondente. Assim, a *Ladder* ID: 18 1 pode ser identificada como sendo a primeira *Ladder* da entrevistada 18, conforme trecho abaixo extraído da tabela original.

18	1	Apaixonada pelos cheiros dos produtos da linha Ekos	Cheiro	O cheiro é muito marcante	Fixação			Aquela sensação de sentir-se bem	Bem-Estar
----	---	-----------------------------------------------------	---------------	---------------------------	----------------	--	--	----------------------------------	------------------

Figura 13 – Trecho da Tabela Original de Codificação – Ladder1 da Entrevistada 18.

Fonte: Elaborado pela autora

Deste processo de codificação, resultaram, ao todo, 89 elementos, entre Atributos, Consequências e Valores, sendo 17 Atributos, 56 Consequências e 16 Valores, ilustrados no quadro 5 abaixo. O grande número de consequências deve-se ao fato explicado anteriormente de optar pelo não agrupamento forçado de elementos que mantinham alguma peculiaridade em relação a outros que estivessem em categorias mais semelhantes que, no caso de um agrupamento mais intensivo, ficariam sobre o mesmo sinônimo e, conseqüentemente, seriam considerados como sendo representantes da mesma consequência.

17 ATRIBUTOS	56 CONSEQUÊNCIAS		16 VALORES
A 1 CHEIRO	C 18 RESPEITO	C 46 ARTESANAL	V 74 BEM-ESTAR
A 2 MATERIA PRIMA	C 19 HIDRATAÇÃO	C 47 CURIOSIDADE	V 75 SUSTENTABILIDADE
A 3 SISTEMA PRODUTIVO	C 20 QUALIDADE	C 48 CONFORTO	V 76 SATISFAÇÃO
A 4 TEXTURA	C 21 SUAVIDADE	C 49 TRANSPARÊNCIA	V 77 AUTO-ESTIMA
A 5 PREOCUPAÇÃO AMBIENTAL	C 22 ENGAJAMENTO	C 50 INDEPENDÊNCIA	V 78 TRANQUILIDADE
A 6 REFIL	C 23 DESENVOLVIMENTO	C 51 INSTRUÇÃO	V 79 SOCIALIZAÇÃO
A 7 PREÇO	C 24 DIFERENCIAÇÃO	C 52 EXPERIMENTAÇÃO	V 80 CONFIANÇA
A 8 VARIEDADE	C 25 CUSTO X BENEFÍCIO	C 53 INCENTIVO	V 81 FACILIDADE
A 9 VENDAS	C 26 NATURALIDADE	C 54 SEGURANÇA	V 82 NACIONALISMO
A 10 INFORMAÇÃO	C 27 FIXAÇÃO	C 55 INTIMIDADE	V 83 INSPIRAÇÃO
A 11 PESQUISA	C 28 AGRADABILIDADE	C 56 RELAXAMENTO	V 84 DIFICULDADE
A 12 EMBALAGEM	C 29 PRATICIDADE	C 57 ENERGIA	V 85 DISCRIÇÃO
A 13 PORTABILIDADE	C 30 INVESTIMENTO	C 58 SIMPLICIDADE	V 86 ATRATIVIDADE
A 14 PROPAGANDA	C 31 COMPLEMENTARIEDADE	C 59 REQUINTE	V 87 PROXIMIDADE
A 15 ESTÉTICA	C 32 TRANQUILIDADE	C 60 EXCLUSIVIDADE	V 88 DISTINÇÃO
A 16 PROJETOS SOCIAIS	C 33 PRESERVAÇÃO	C 61 PADRONIZAÇÃO	V 89 DIGNIDADE
A 17 PÚBLICO	C 34 INCLUSÃO	C 62 INTERESSANTE	
	C 35 CAPRICO	C 63 INTANGIBILIDADE	
	C 36 ENDOSSO	C 64 DURABILIDADE	
	C 37 ACEITAÇÃO	C 65 INOVAÇÃO	
	C 38 HIPOALERGÊNICO	C 66 NOSTALGIA	
	C 39 ADAPTABILIDADE	C 67 VAIDADE	
	C 40 BELEZA	C 68 TRADIÇÃO	
	C 41 IDENTIFICAÇÃO	C 69 LUDICIDADE	
	C 42 REFRESCÂNCIA	C 70 ORIGINALIDADE	
	C 43 PESSOAS	C 71 FALTA DE ACESSO	
	C 44 CUIDADO	C 72 PASSATEMPO	
	C 45 LIMPEZA	C 73 CONHECIMENTO	

Quadro 6 – Lista de Atributos, Consequência e Valores revelados pelo Estudo
Fonte: Elaborado pela autora

4.1.3 Construção da Matriz de Implicação

A partir da codificação dos dados, a construção da matriz de implicação é um ponto fundamental, pois serve como base para a construção do Mapa Hierárquico de Valor. A matriz de implicação é a representação de todas as ligações existentes entre todos os elementos. Nela todos os itens são repetidos na primeira linha e na primeira coluna e a célula correspondente ao cruzamento de dois elementos exprime a quantidade de ligações existentes entre os dois elementos. Esta ligação é representada no sentido Coluna – Linha, ou seja, o elemento da coluna está se ligando com o elemento da linha, nesta direção.

Gengler et. al. (1999) definem uma matriz de implicação como matriz que traz em suas linhas e colunas todos os conceitos, ou códigos, extraídos a partir da análise de conteúdo, já que esta consiste na codificação das ideias dentro de uma ideia-chave que a represente. Assim, cada ideia é associada a uma chave ou código, que podem ser vistos sob dois pontos de vista. O primeiro deles diz respeito

a seu significado semântico e o segundo ao seu grau de abstração, ou seja, ao fato de ser um atributo, uma consequência ou um valor.

De acordo com Reynolds e Gutman (1988), o número expresso na célula da ligação correspondente é representado no seguinte formato: XX.YY, com dois algarismos à direita do ponto e outros dois à esquerda. Os algarismos da esquerda representam o número de ligações diretas entre os dois elementos em questão, e os algarismos da direita representam o número de ligações indiretas.

Contudo, a matriz resultante da análise rodada pelo LadderMap© apresenta um formato um pouco diferente, segundo o qual o número expresso à direita do ponto representa o número de ligações totais e o número expresso à esquerda, o número de ligações diretas. Assim, o número de ligações indiretas está subentendido a partir da subtração do número da esquerda do ponto do número à direita.

Este recurso acontece, pois o número total de ligações é o que determina o ponto de corte, ou seja, o ponto a partir do qual a respectiva ligação será ilustrada no mapa, e o número da esquerda representa a quantidade de ligações existente entre os elementos que irão figurar no mapa. Assim, na representação gráfica da matriz resultante do LadderMap©, não é preciso somar os dois algarismos para se ter o ponto de corte e a determinação se a ligação será ilustrada ou não. Desta forma, se o número da direita foi igual ou maior que o ponto de corte, a ligação será ilustrada, sendo ela do tamanho do número existente à esquerda do ponto.

Pelo fato de ter utilizado o LadderMap© para o cálculo das ligações e construção da Matriz de Implicação, será utilizada aqui a representação gráfica do próprio *software*. Contudo, como a última versão do *Software* data do ano de 1993, e opera no sistema operacional MS DOS, a estética tanto da Matriz de Implicação quanto do Mapa Hierárquico de Valor ficam com a legibilidade comprometida no formato original em que são gerados. Assim, tanto um quanto outro, foram redesenhados para permitir uma legibilidade melhor.

Como o presente estudo resultou em uma grande quantidade de elementos, a Matriz de Implicação resultante também pode ser considerada bastante grande. Por isso, optou-se por ilustrar apenas a sua versão resumida, em que aparecem as relações presentes no mapa, ou seja, aquelas cuja quantidade de ligações ficou acima do ponto de corte.

Estas foram pintadas de verde, para permitir uma diferenciação mais fácil das ligações abaixo do ponto de corte, que foram pintadas de vermelho, conforme pode ser visto na Figura 14 a seguir.

Conforme pode ser visto, o ponto de corte, ou seja, o número de ligações a partir do qual as relações passam a ser ilustradas no mapa, foi 2. Este ponto de corte já foi utilizado anteriormente em estudos que aplicaram o *Laddering* (GENGLER et. al.,1999). No presente estudo, representa pouco mais de dois terços de todas as ligações existente e foi o ponto de corte sugerido pelo *software* LadderMap©.

De acordo com Veludo de Oliveira e Ikeda (2004), a determinação do ponto de corte é uma das fases mais sensíveis da análise e a utilização do *software* para tal é de grande valia, pois este calcula automática e internamente o número de ligações a partir da qual é possível se ter mapeado pelo menos dois terços de todas as ligações existentes.

Para Barrena e Sánchez (2008), a escolha de um ponto de corte alto que apenas ilustre as implicações mais presentes acaba simplificando demais o mapa e levando à perda de informações que, embora não dominantes, também são importantes para explicar o processo. Contudo, concordam que a escolha de um ponto de corte muito baixo pode resultar em um mapa de alta complexidade em que a interpretação dos resultados fique impossibilitada ou prejudicada. Para Reynolds e Gutman (2001), o ponto de corte ideal é aquele que possibilita a presença do máximo de informações possíveis e que, ao mesmo tempo, elimina os possíveis problemas de interpretação gerados pelo excesso de informações.

Para Gengler et. al. (1999), o tamanho da diversidade está diretamente relacionado à complexidade e heterogeneidade das ideias expressas pelos entrevistados, o que, no caso do presente estudo, fica evidente no campo das consequências.

4.1.4 Construção do Mapa Hierárquico de Valor

Segundo Reynolds e Gutman (1988), a partir da determinação do ponto de corte, apenas aquelas relações que ocorreram em quantidade acima dele deverão ser plotadas na matriz de implicação e no mapa hierárquico de valor. Para os autores, a determinação do ponto de corte deve garantir que pelo menos dois terços das implicações possam ser mapeadas, de modo que o mapa represente pelo

menos dois terços do processo cognitivo dos consumidores no que tange ao consumo através do qual seus valores pessoais são alcançados (GENGLER e REYNOLDS, 1995).

Afinal, de acordo com Gengler et. al. (1999) a ideia central da teoria das cadeias meios-fins e do *Laddering* é que a escolha dos produtos está relacionada não exatamente aos atributos deles, mas à maximização de consequências desejadas de se obter a partir de seu uso e a minimização de outras indesejadas. Tais consequências, se positivas ou negativas, estariam ligadas aos valores, que seriam, estes sim, a chave para decifrar as preferências e escolhas. Assim, entende-se que o Mapa Hierárquico de Valor é uma ferramenta valiosa para se compreender os processos cognitivos através dos quais os consumidores chegam aos valores desejados quando do seu consumo.

Apenas as relações diretas foram mapeadas, seguindo o princípio da não redundância (GRUNERT e GRUNERT, 1995). Contudo, dada a grande quantidade de elementos revelados neste estudo e a escolha metodológica de não promover agrupamentos forçados, o Mapa Hierárquico de Valor originado a partir do ponto de corte 2 apresenta diversas cadeias.

Conforme dito anteriormente, por se tratar de produtos de beleza que têm também atributos ambientais citados e considerados por suas consumidoras, mais elementos acabam fazendo parte do mapa, compondo, inclusive, cadeias específicas, como poderá ser visto no mapa a seguir.

Dada esta grande quantidade de cadeias, recorreu-se ao recurso das cores para facilitar a legibilidade do mapa, conforme citado anteriormente. Assim, garante-se a existência de um mapa gerenciável sem a necessidade de aumentar o grau de agrupamento dos elementos (GRUNERT e GRUNERT, 1995). Esta escolha pode ser justificada na medida em que este produto foi capaz de mapear, com um nível elevado de detalhes, os processos cognitivos envolvidos no consumo dos produtos da Natura Ekos por clientes consideradas leais à luz de Oliver (1997).

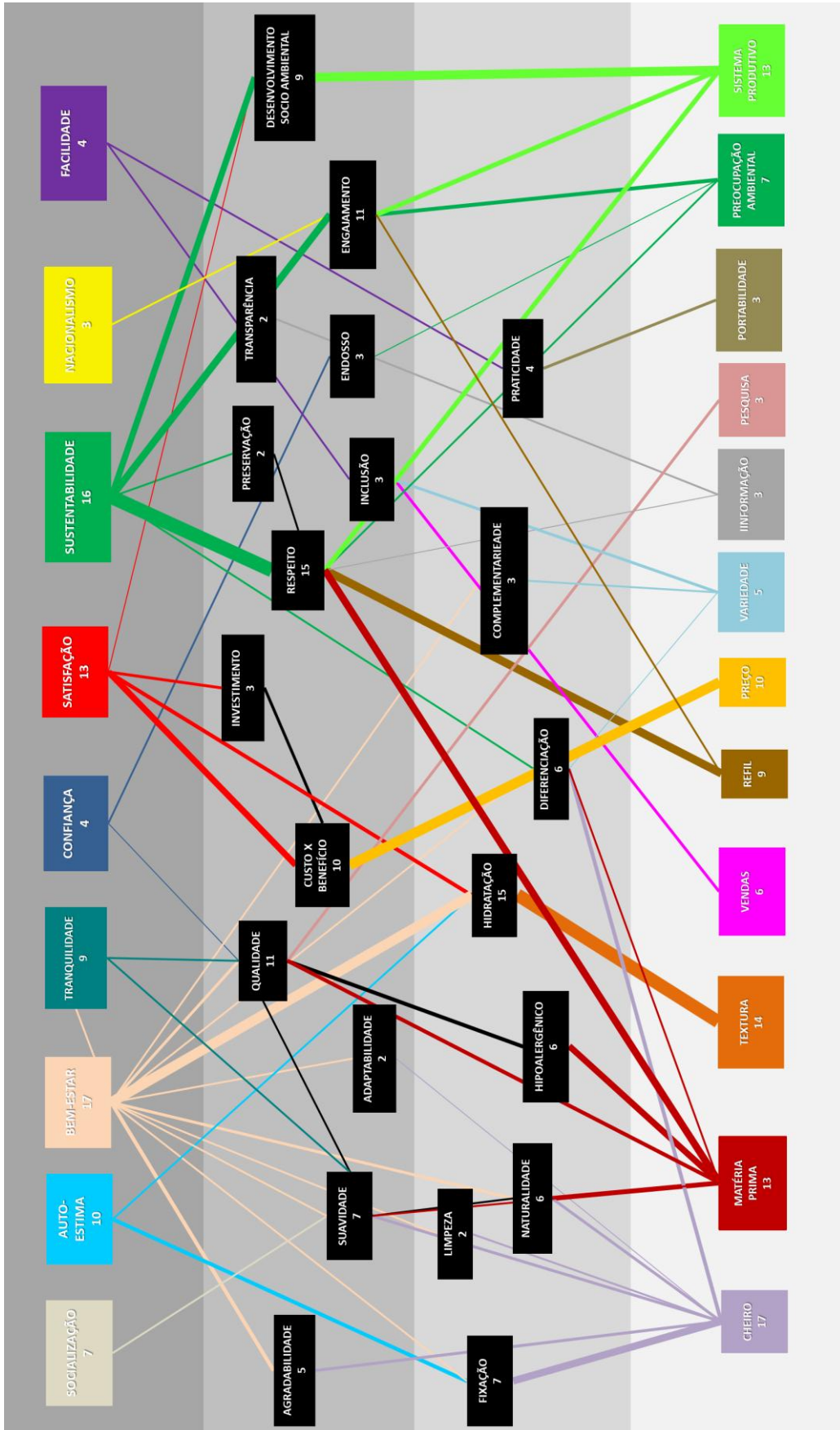


Figura 15 – Mapa Hierárquico de Valor
 Fonte: Elaborada pela autora

Conforme pode ser visto, no nível mais baixo do mapa estão os atributos, devido ao fato de apresentarem um menor grau de abstração, ou seja, serem mais concretos. À medida que os elementos ganham altura no mapa, perdem em tangibilidade, ou seja, ficam mais abstratos.

As consequências estão subdivididas em dois níveis, pois, durante as entrevistas em profundidade e o processo de codificação, algumas entrevistadas citavam relações diretas entre duas consequências antes de revelarem a relação da segunda destas com os valores. Esta peculiaridade não foi observada entre os atributos e se fez presente em apenas uma ligação entre os valores: Bem-Estar e Tranquilidade.

Embora o presente estudo não tenha considerado os seis níveis de abstração propostos por Olson e Reynolds (1983), no que tange às consequências, eles foram utilizados até mesmo como critério para referendar o recurso gráfico que permitiu uma melhor distribuição das consequências no mapa. Aquelas mais fortemente relacionadas aos produtos foram plotadas em um nível mais abaixo que aquelas relacionadas às percepções das consumidoras.

4.1.4.1 Descoberta dos Valores Motivadores do Consumo

Conforme pode ser visto até o momento, os valores principais, ou seja, aqueles mais citados e também dominantes em se tratando de quantidade de ligações em cadeias completas são **Bem-Estar** e **Sustentabilidade**. O primeiro deles está diretamente relacionado à finalidade dos produtos. Já o segundo, evidencia o papel do Marketing Verde em um marca cuja finalidade dos produtos não está ligada diretamente à preservação do meio ambiente ou promoção de causas sociais. Fatores que, contudo, asseguram sua força enquanto motivadores do consumo por meio dos valores pessoais que suscitam.

- **BEM-ESTAR** – Este valor foi evidenciado em dezessete das dezoito entrevistadas, sendo considerado o mais importante do processo de decisão de compras, seja pela quantidade de citações, seja pela quantidade de ligações que estabelece com consequências diversas e, por meios destas, a

atributos. Está relacionado diretamente à finalidade dos produtos de higiene, já que é o valor pessoal alcançado a partir de consequências como **limpeza, suavidade e agradabilidade**.

- **SUSTENTABILIDADE** – O fato de este valor ser o segundo mais importante nas cadeias de decisão de compra de clientes leais à marca Natura é um forte indício do papel positivo que o Marketing Verde desempenha sobre o processo de fidelização de clientes. Em todo o processo de entrevistas, foi elucidado em dezesseis das dezoito entrevistas realizadas. Sua natureza está ligada a questões atinentes à responsabilidade social e ambiental da Natura, bem como referentes ao desenvolvimento econômico promovido pela marca.

Juntos, Bem-Estar e Sustentabilidade, podem ser entendidos como os dois topos do processo de decisão de compra dos produtos da natura por clientes leais, o que pode também ser compreendido como o processo de fidelização de clientes, dada a Lealdade de Ação (OLIVER, 1997) em que se encontram as participantes do presente estudo.

A seguir, estes valores são apresentados e analisados dentro das cadeias de que fazem parte, consideradas as dominantes do processo.

4.1.5 Determinação das Orientações de Percepções Dominantes

A determinação das orientações de percepções dominantes consiste em perceber quais cadeias mais fortemente contribuem para o resultado do mapa. A percepção de quais cadeias são dominantes deve levar em consideração todos os níveis de abstração, partindo-se sempre dos atributos chegando ao nível dos valores (REYNOLDS e GUTMAN, 1988). Assim, as cadeias, ou seja, tudo que houver entre um atributo e um valor, que apresentarem o maior número de ligações, podem ser consideradas as dominantes.

Contudo, Grunert e Grunert (1995) alertam para o fato de que o número de ligações não seja o único critério para a determinação das orientações de percepções dominantes. Devido ao princípio da não redundância, o número isoladamente não representa a força da cadeia. Ele é um critério importante, mas não imperativo; deve ser somado à percepção do pesquisador, dada a natureza qualitativa do estudo (GENGLER et.al., 1999).

No presente estudo foram consideradas as cadeias com o maior número de elementos e ligações, mas também foi analisado o seu peso no Mapa Hierárquico de Valor. Assim chegou-se a duas cadeias relacionadas aos princípios funcionais dos produtos de beleza e uma cadeia relacionada a questões atinentes ao Marketing Verde praticado pela marca Natura.

Em relação à quantidade de ligações, a cadeia CHEIRO – BEM-ESTAR conta com 57 ligações. Em seguida, SISTEMA PRODUTIVO – SUSTENTABILIDADE conta com 45 ligações. Já a cadeia MATÉRIA-PRIMA – BEM-ESTAR conta com 40 ligações. Juntas, elas ganham destaque no mapa hierárquico de valor e podem ser consideradas um resumo do processo cognitivo envolvido no processo de escolha das consumidoras dos produtos da Natura.

Neste momento, o elemento Sustentabilidade merece destaque, por se tratar de um conceito que engloba questões ambientais, sociais e econômicas, seguindo a mesma linha do Marketing Verde (POLONSKI e ROSEMBERGER, 2001). Assim, este elemento representa as questões mais fortemente relacionadas ao Marketing Verde, uma vez que representa as ideias dos consumidores no momento em que transcendem o papel de consumidoras meramente, passando a enxergá-lo de forma mais holística, num momento em que mais fortemente se assumem como cidadãs através do consumo (PEATTIE, 2001), conforme analisado caso a caso no Quadro 4.

A figura 16, a seguir, destaca as cadeias dominantes no mapa, servindo como um resumo do processo de consumo e dos processos cognitivos a partir dos quais as consumidoras buscam o atingimento de seus valores pessoais mais importantes.

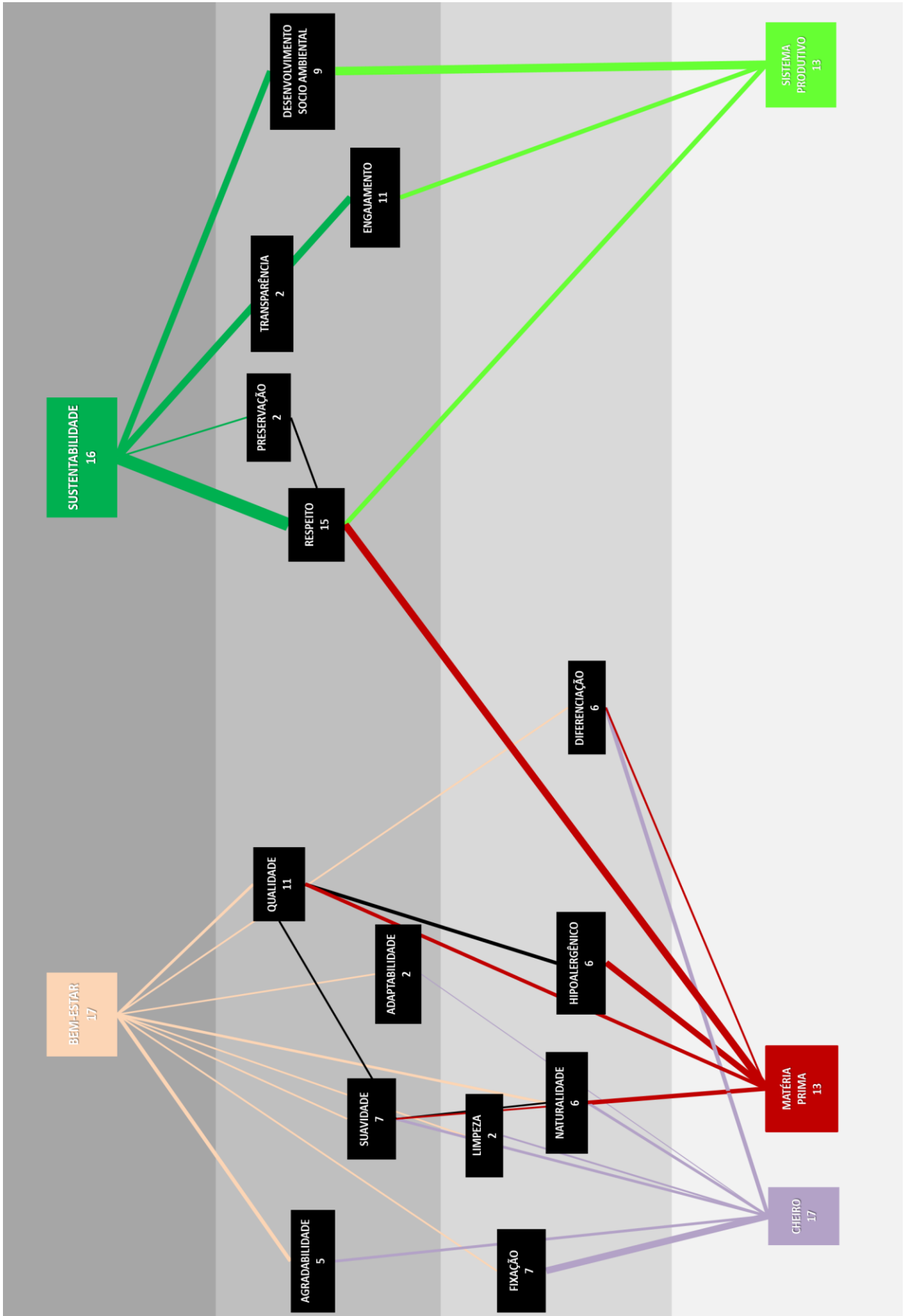


Figura 16 – Determinação das Orientações de Percepções Dominantes- Representação Gráfica
 Fonte: Elaborado pela autora

4.2 MARKETING VERDE E LEALDADE

Conforme já discutido anteriormente, o Mapa Hierárquico de Valor pode ser considerado, no caso do presente estudo, a representação do próprio processo de fidelização, uma vez que evidencia os elementos e os caminhos através dos quais estes se relacionam até culminar nos valores motivadores da compra. Como as consumidoras foram todas consideradas leias à Natura, no estágio mais avançado, referente à Lealdade de Ação, tem-se que, no entendimento do mapa, está a chave para o entendimento do processo de fidelização das clientes.

Como o processo de decisão de compra considerado no presente estudo reflete a lealdade dos consumidores envolvidos, como pode ser visto no item referente à ratificação da participação das entrevistadas, cada atributo, consequência e valor suscitados podem ser entendidos como participantes do processo de fidelização e, da mesma forma, responsáveis pela construção da lealdade.

A fim de descobrir se as ações de Marketing Verde da Natura são reconhecidas por seus consumidores, partiu-se do mapeamento da decisão de compra e da descoberta das implicações dominantes, ou seja, daquelas que melhor explicam o processo.

Mais do que isto: diante de tantos atributos, consequências e valores envolvidos no processo de decisão de compras de cosméticos, o presente estudo entendeu que Marketing Verde encontra espaço a ponto de ser considerado um diferencial em relação a marcas concorrentes e ser um braço importante do processo de fidelização.

Conforme pode ser visto no Quadro 4, diversas cadeias construídas pelas entrevistadas apontam para a presença do Marketing Verde, como um dos motivadores para o processo de decisão de compra, em todos os níveis de abstração.

Assim, todas as cadeias mapeadas no Mapa Hierárquico de Valor contribuem para a fidelização das clientes. O peso de tal contribuição está diretamente associado à quantidade de vezes que determinada sequência tenha sido citada, ou seja, à quantidade de clientes que utilizaram o mesmo caminho para ligar um atributo dos produtos ou da marca a um valor específico.

A cadeia SISTEMA PRODUTIVO – SUSTENTABILIDADE é a segunda cadeia mais forte, sendo composta por quarenta e cinco ligações entre seus elementos. Este achado é surpreendente em se tratando de produtos cosméticos, pois teve mais peso do que cadeias relacionadas com a própria finalidade dos produtos cosméticos como TEXTURA – BEM-ESTAR, CHEIRO – AUTOESTIMA, ou TEXTURA – AUTOESTIMA.

Além disso, outros elementos presentes no Mapa Hierárquico de Valor, que, contudo, não fazem parte da cadeia dominante, também estão relacionados com o Marketing Verde da Natura e foram citados como diferencial, atuando como diferencial no processo de fidelização, pelas próprias consumidoras. Entre eles, vale destacar a cadeia REFIL – SUSTENTABILIDADE, mais forte, inclusive do que CHEIRO – AUTOESTIMA, como seria esperado em se tratando de uma linha de produtos cosméticos que exploram diferentes fragrâncias (KIM e SEOCK, 2009).

A disponibilidade dos produtos em refil foi citada por grande parte das entrevistadas com destaque para a redução da geração de resíduos. Elas reconhecem na Natura uma possibilidade de se engajar na preservação do meio ambiente por meio do consumo, o que as exime, inclusive, de uma possível culpa pelo consumo que reconhecem elevado:

ENTREVISTADA 18: pela Natura ter adotado o refil, pra mim, não só pelo custo, que barateia, mas é muito pouco, não fez tanta diferença nesse sentido, mas pela questão da embalagem e tudo o mais, a questão ambiental foi o fator decisivo para eu continuar utilizando. No início não foi isso porque faz muitos anos que eu consumo e não havia refil, foi o cheiro mesmo e a qualidade. O cabelo fica bonito, a pele fica hidratada. O cheiro do sabonete é muito bom. Esses foram os motivadores iniciais. E eu tinha uma amiga muito próxima que era consultora e eu tive a oportunidade de conhecer os produtos. Mas para eu realmente continuar usando fora isso, o fato de ter o refil pesou para que eu continuasse sendo consumidora.

ENTREVISTADA 1: Aí não vai para o lixo. Aquela embalagem de plástico e tudo né. Tu fica com ela 2 anos, 3 anos, 4 anos, 5 anos. Eu tenho embalagens aí que tem 5, 6 anos. Guardadas, embalagens assim... que daí eu só vou colocando o refil ali dentro. Que também é uma maneira que eles tem de proteger o meio-ambiente né. Que daí não vai aquele monte de plástico de volta para o lixo.

ENTREVISTADA 15: Porque nele vem um produto que com certeza é usado menos matéria-prima, tipo plástico, porque ele já é mais molinho, não é aquele plástico duro. Então, ele é uma coisa assim... é uma espécie de reciclagem. Aí tu não vai gastar tanto na embalagem e já diminui o valor. E daí você usa a embalagem e produz menos lixo.

ENTREVISTADA 5: a questão do refil, uma nova embalagem, sendo que tu pode reaproveitar a embalagem. Eu me preocupo sim, porque hoje em dia os recursos estão cada vez mais escassos né.

ENTREVISTADA 12: Eu uso refil. Porque geralmente eu tenho 2, 3 tipos. E eu achei bem legal a ideia deles de usar materiais que de alguma forma já ajudam... eu achei bem legal isso. E umas das minhas decisões de comprar também é porque tu não gera muito lixo. Tu gera lixo, mas não muito lixo.

ENTREVISTADA 9: Eu vou comprar o refil, porque além de ser mais barato eu não vou estar jogando uma embalagem fora. Então eu prefiro agir desta forma.

ENTREVISTADA 7: É uma informação que chega principalmente através da mídia televisiva. Chama atenção pelas novelas e comerciais. E como eu tenho acesso à revista, a gente vê, o próprio refil foi desenvolvido para reduzir tantos por cento de impacto na natureza. Então eu me sinto bem em estar contribuindo, estar comprando um refil.

Da mesma forma como o refil, os outros elementos relacionados com o Marketing Verde nas cadeias, destacadas com duplo asterisco no Quadro 4, não são reconhecidos, por si só como motivadores e explicações para o consumo. Muitas entrevistadas afirmam que não são consumidoras assíduas da Natura, devido, exclusivamente, ao Marketing Verde, mas porque gostam da qualidade dos produtos e se sentem bem usando.

A preocupação e atuação sócio-ambiental da marca são reconhecidas, sim, como um diferencial que interfere na sua tranquilidade em relação ao uso e no seu senso de engajamento em ações que sabem contribuir com a preservação do planeta. Por menor que seja esta contribuição, afirmam se sentir fazendo algo positivo que, de outra forma, não estariam fazendo e mantêm seu engajamento com uma marca que desempenha bem seu papel fundamental, relacionado à higiene e beleza, mas que agrega este diferencial:

ENTREVISTADA 2: Eu acho que vem tudo meio junto, esta questão de tu confiar na empresa, que ela se preocupa com isso e tu estar usando de uma forma que está sendo legal, sabendo que eu também não estou agredindo nada, isso me deixa mais tranquila. Se eu estivesse usando um produto que eu soubesse que estava poluindo, agredindo o meio-ambiente talvez não me trouxesse tanto bem-estar. Eu, realmente aí, passo a não me preocupar pelo menos com isso, sabe?

ENTREVISTADA 4: Na verdade é um conjunto de informações. Não é uma nem outra, eu acho que todos os produtos da Natura têm muita qualidade. Senão eu não estaria usando e muita gente não estaria usando. Mas eu acho que os produtos da Ekos têm mais esta coisa de natureza e toda uma história que é vendida de procedência, de incentivo a culturas de pessoas que colhem este material, e também a gente acaba se encantando pela história.

ENTREVISTADA 16: Foi uma motivação para que eu continuasse usando, não uma motivação, uma tranquilidade. Não é assim eles estão sendo sustentáveis vou levantar a bandeirinha da Natura e dizer “eu uso porque eles são sustentáveis”, até porque a gente nunca sabe até que ponto, é como aquilo que eu te falei, tu tens que confiar meio que desconfiando porque essas coisas, até as pessoas entenderem que a sustentabilidade pode ser economicamente viável e muito, vai demorar ainda muito tempo. Sabe-se lá se se vai chegar a esse ponto, mas me dá tranquilidade.

ENTREVISTADA 1: É, além de conhecer como é feito este produto, a gente sabe também que é uma coisa que também está dando emprego para pessoas do país da gente, mas sem escravizá-las né. Sem sangrar, sem tirar sangue da pessoa para trabalhar naquilo né.

ENTREVISTADA 11: É a sensação, mas... se eles estão utilizando uma coisa eles tem que cuidar ou no mínimo retornar alguma coisa para a natureza né.

ENTREVISTADA 9: Mas depois é bom tu pensar, depois que eu comprei, depois de todo o descontrole financeiro é bom pensar que bom, estou ajudando, tem pessoa lá trabalhando para isso, que estão tendo renda por causa desta minha compra.

Da mesma forma, há fortes indícios do papel do Marketing Verde sobre o processo de fidelização de clientes, uma vez que é reconhecido pelas consumidoras como um diferencial em relação à outra marca – **lealdade cognitiva**, interfere positivamente na afinidade com a marca e no sentir-se bem por meio do uso – **lealdade afetiva**, reafirma a intenção de continuar no relacionamento com a marca diante do leque de ofertas existentes – **lealdade conativa**, e serve como referendo e incentivo para a compra, amenizando, inclusive, possíveis culpas originadas pelo consumo – **lealdade de ação** (OLIVER, 1997).

ENTREVISTADA 18: Quando eu comecei a consumir eu não tinha muito a consciência de que esse apelo ambiental era tão presente e eu consumia porque eu me apaixonei pelo cheiro. Aí entra o fator sim, cheiro, durabilidade, consistência. Eu acho que eu seria consumidora sim, só que o meu olhar pra empresa hoje é outro. Eu admiro muito mais, eu me sinto melhor em consumir o produto porque tem, além desses aspectos, o fator socioambiental embutido nisso. Traz-me sensações melhores e se eu tiver que escolher entre um produto e outro vai pesar mais sim pela linha que tem essas características.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões e implicações do presente estudo, que revelou fortes indícios do papel do Marketing Verde sobre o processo de fidelização de clientes. Em seguida, serão expostas as implicações acadêmicas e gerenciais evidenciadas pela pesquisa.

5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo seguiu a orientação das cadeias meios-fins, que busca evidenciar os valores que guiam a escolha e o consumo de produtos ou marcas específicos. O método utilizado para tal foi o *Laddering*, cujo objetivo é organizar o processo de decisão de compra em cadeias compostas por atributos, consequências e valores (REYNOLDS e GUTMAN, 1988). A partir disso, o objetivo é desvendar quais destas cadeias são as dominantes, ou seja, as que melhor explicam o processo de compra e de preferência de uma marca em relação a seus concorrentes. As cadeias compõem todos os elementos e ligações existentes entre um atributo e um valor específico que possuem ligações entre si.

No presente estudo foram evidenciadas três cadeias dominantes. Destas, duas são relacionadas a questões funcionais de produtos de beleza e uma que encontra explicação no Marketing Verde. Desta forma, até onde pode alcançar o estudo exploratório aqui realizado, pode-se dizer que o Marketing Verde exerce um papel importante no processo de fidelização destas clientes.

De acordo com Gengler et. al. (1999), a ideia central da teoria das cadeias meios-fins é que a escolha dos produtos está relacionada não exatamente aos seus atributos, mas à maximização de consequências desejadas de se obter a partir de seu uso. Tais consequências, se positivas ou negativas, estariam ligadas aos valores, que seriam, estes sim, a chave para decifrar as preferências e escolhas.

Nesta linha, pode-se assumir aqui uma descoberta segundo a qual, através do consumo de produtos de beleza, clientes leais da marca estudada também estão em busca de valores relacionados ao meio ambiente, e não somente à obtenção de

beleza e bem estar, característica do consumo de produtos de beleza (KIM e SEOCK, 2009).

Preço, aparência do Produto, informações sobre o uso, além dos próprios ingredientes necessários para que o produto de beleza cumpra a função estética a que se propõem, são os principais atributos considerados por Kim e Seock (2009) para a compra e continuidade do uso de produtos de beleza. Seriam eles os atributos básicos, uma vez que estão relacionados à própria função do produto.

Nesta linha, as cadeias CHEIRO – BEM-ESTAR e MATÉRIA-PRIMA – BEM-ESTAR, definidas como dominantes neste estudo, ratificam a função fundamental dos produtos de beleza e são consideradas como diferenciais da Natura em relação a seus concorrentes, as quais tendem a explicar também sua lealdade.

O fato de Bem-Estar prevalecer sobre a beleza explica-se pelas categorias de produtos da Natura Ekos, cujo consumo foi o filtro para seleção das entrevistadas. São produtos que prometem muito mais bem-estar do que beleza, uma vez que não estão dentro da linha cosmética, mas sim dentro da linha higiene (ABIHPEC, 2011).

Wortel e Wiechers (2000) investigam os atributos que fazem de um produto, nesta linha, preferível em relação a outro, aumentando sua aceitação entre as consumidoras. Tais atributos estão relacionados à própria formulação dos produtos, mas também ao que é esperado deles enquanto benefícios (KIM e SEOCK, 2009). São eles: Cheiro; Absorção; Hidratação; Efeito sobre a pele; Textura e o fato de deixar ou não resíduos na pele, de possuir boa absorção. Estes pontos foram também encontrados no presente estudo e, por si só, não resultariam em avanços no campo dos valores envolvidos na compra de produtos de higiene e beleza, pois estão relacionados à própria função técnica a que se propõem a desempenhar.

Afinal, encontrar em produtos de higiene e beleza atributos como matéria-prima, cheiro e textura como meios para obtenção de valores como bem-estar não representaria uma grande descoberta, pois as funções básicas, ou as consequências destes produtos, como hidratação e limpeza, são a sua própria razão para sua existência. Afinal o mínimo que se espera de um produto de higiene pessoal é que ele limpe.

Já o mesmo não pode ser dito em relação às cadeias SISTEMA PRODUTIVO – SUSTENTABILIDADE. Identifica-se entre as consumidoras que o consumo dos produtos de beleza é um meio para a contribuição com a sustentabilidade. Nesta linha, Moinsander (2007) atribui o consumo ambientalmente responsável à

consciência acerca da destruição dos recursos naturais. Cientes dos impactos de seu consumo, alguns consumidores passaram a refletir as possíveis maneiras de amenizá-los.

No presente estudo esta tendência ficou evidente na medida em que entre as cadeias dominantes está uma completamente relacionada ao consumo consciente (SISTEMA PRODUTIVO – SUSTENTABILIDADE), que surge como resposta e reconhecimento de consumidoras leais ao esforço da marca em agir de acordo com os preceitos da preservação ambiental, principal sustentáculo do Marketing Verde.

Nesta linha, Kim e Chung (2011) defendem que o entendimento das atitudes dos consumidores requer o entendimento dos valores que as estimulam. Em seu estudo realizado com consumidores de produtos de beleza orgânicos para cabelos e cuidados com a pele, os autores encontraram relação positiva entre Consciência Ambiental e atitude favorável à compra de produtos de beleza orgânicos, produzidos com menores impactos ao meio ambiente (KIM e CHUNG, 2011; KIM e SEOCK, 2009).

Da mesma forma, e de acordo com os resultados encontrados no presente estudo, Dembkowski (1998) defende que a consciência ambiental pode ser entendida como uma preditora para hábitos de consumo de produtos ambientalmente amigáveis. Assim, o fomento do consumo verde requer um trabalho anterior que vise à educação ambiental, importante ferramenta para o desenvolvimento de uma lógica de consumo voltada para a preservação do meio ambiente (POLONSKY e ROSENBERGER, 2001).

Neste sentido, a simples oferta de informações sobre os diferenciais ambientais do processo produtivo podem se mostrar eficazes na obtenção da preferência de consumidores ambientalmente conscientes (JOHRI e SAHASAKMONTRI, 1998), já que, segundo Chase (1991), os consumidores mais conscientes consideram inclusive trocar seus hábitos de consumo se vislumbrarem a possibilidade de contribuir, através do consumo, para a preservação ambiental, por menor que seja a sua parcela de participação.

Mostrando-se que existem possibilidades reais de mudanças nos processos de produção para torná-los menos agressivos e prejudiciais ao meio ambiente, pode-se contribuir para que as pessoas se tornem mais conscientes da possibilidade de terem um papel ativo nas transformações culturais, sociais e econômicas que contribuam para preservar a natureza (VEIGA, SANTOS e LACERDA, 2006:15).

Em relação a isto, o presente estudo também encontrou precedentes, uma vez que as consumidoras atribuíam ao Marketing Verde o incremento do Consumo da Marca e até mesmo a motivação para virem a se tornar leais. Este fator, contudo, não é o mais importante, como fica claro na própria orientação dominante. O que primeiramente é buscado pelas consumidoras da Natura Ekos é o Bem-Estar. Sem o alcance deste valor, o Marketing Verde, por si só, provavelmente não levaria à lealdade, uma vez que não corresponderia às expectativas geradas em relação ao consumo dos produtos. Contudo, representa um importante diferencial com forte peso no processo de fidelização das clientes.

5.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

As implicações acadêmicas deste estudo prendem-se a questões metodológicas e teóricas.

Com relação à metodologia, compete chamar atenção para a adequação do método *Laddering* à natureza do trabalho. Não só as relações A-C-V mostraram-se bastante adequadas à exploração das fases da lealdade, preconizados por Oliver (1997), como também cumpriram papel fundamental para que se estabelecessem as relações entre a estratégia ecológica da empresa, manifestada na sua estratégia de marketing, e a lealdade dos clientes. Ratifica-se, desta forma, a importância deste método, quando o propósito é explorar, ainda que preliminarmente, tais tipos de relações.

Com relação ao avanço no campo teórico, o presente estudo empresta a sua contribuição ao evidenciar:

1. A importância da preocupação sócio-ambiental das empresas para a conquista da lealdade dos clientes. Embora este trabalho não seja de natureza conclusiva, ele levanta uma série de questões a partir de indícios bastante convincentes sobre a força que a expressão da preocupação socioambiental tem sobre a conquista da lealdade, o que pode fundamentar a formulação de hipóteses a futuros trabalhos mais conclusivos.

2. Além disso, o presente estudo pode apontar para uma evolução do Marketing Verde no Brasil. Segundo Layaargues (2000), assim como na maioria dos países em desenvolvimento, a demanda por produtos verdes ainda seria inexpressiva no Brasil no início da década passada, ao contrário do evidenciado por outros autores em países em estágio de consumo mais adiantado do que o nosso no mesmo período (DEMBKOWSKI, 1998; CHASE, 1991; JOHRI e SAHASAKMONTRI, 1998).

Ao trazer à luz estes novos indícios de potencial para aplicação do Marketing Verde no Brasil, a exploração feita neste estudo fornece também a base para trabalhos futuros.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Para Kim e Chung (2011), o setor de cuidados pessoais, entre o qual estão os produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, é o responsável pela segunda maior fatia do Mercado considerado Verde, ficando atrás apenas do setor alimentício. Este fato, para os autores, acende a necessidade de entender o que estimula os consumidores deste mercado de produtos ambientalmente mais amigáveis. Da mesma forma, Rocha (2009) demonstra a existência de atitude e ação positivas de clientes de hidratantes corporais, sobretudo mulheres, em relação a produtos ambientalmente amigáveis.

De acordo com dados da Abihpec⁸ (2011), já existe no Brasil um movimento significativo da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosmético na direção da sustentabilidade, entendida como um conceito que leva em consideração os aspectos sócio-econômicos, sócio-ambientais e ecoeficiência, ou seja, a redução de impactos ambientais por meio do desenvolvimento e implantação de novos processos e tecnologias.

⁸ Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético.

Ainda de acordo com a ABIHPEC, o impacto sobre o consumo ainda se traduz de forma incipiente no mercado cosmético no Brasil, mas já começa a delinear uma realidade de pressão sobre as empresas por meio do consumo.

A Empresa que já se prepara para esta realidade próxima, agregará valor à sua imagem e marca; podendo ser um excelente meio de intensificar e/ou reconquistar a confiança dos “cidadãos consumidores”, entre outros benefícios ao Planeta (ABIHPEC, 2011:13).

Este consumidor, mais exigente em relação à redução dos impactos negativos da produção e do consumo, passa a ser considerado “a mola propulsora das tecnologias limpas” (LAYARARGUES, 2000:85), agindo como a “mão invisível” do controle ambiental, papel antes atribuído a regulações do governo, mas que passava a ser desempenhado por consumidores, por meio de seu poder de escolha como preditor de tendências em meio à lei da oferta e da procura.

Neste sentido, o presente estudo representa um avanço no entendimento destas questões dentro do processo de fidelização. Ou seja, justamente no campo mais valioso em se tratando de clientes.

5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A primeira limitação do presente estudo reside no processo de ratificação dos participantes do estudo. Como a mensuração da lealdade não era o objetivo do presente estudo, esta fase fez uso dos preceitos teóricos da fidelização para escolha de participantes leais, ou seja, foi utilizado um procedimento subjetivo. Contudo, um estudo mais objetivo poderia ter medido o grau de lealdade destas consumidoras a partir de uma escala, como a proposta por Oliver (1997) para este fim e conduzir o estudo apenas com clientes com alto grau de lealdade verificado. Poderia se ter chegado ao mesmo resultado, mas este recurso poderia agregar rigor na fase da validação.

Outro ponto que pode ter sido um limitador para o presente estudo é a opção por não promover agrupamentos mais forçados na fase da codificação dos elementos. Da mesma forma que este recurso teve as vantagens destacadas ao

longo da análise, também resultou em um grande número de elementos, sobretudo consequências, que se tornaram difíceis de administrar nas fases subsequentes.

Por fim, a realização do estudo com outros tipos de produtos que não apenas de higiene e beleza poderia evidenciar o papel do Marketing Verde no processo de fidelização de clientes de forma mais ampla, não ficando à mercê de peculiaridades de um mercado específico, como o aqui estudado.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético). **II Caderno de Tendências**. n. 2. 2010/2011. Disponível em <http://www.abihpec.org.br/category/publicacoes/caderno-de-tendencias/>. Acesso em 10 Abril 2011.

ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético). **Panorama do Setor 2011**. Disponível em <http://www.abihpec.org.br/category/publicacoes/panorama-do-setor/> Acesso em 10 Abril 2011.

ABRATT, R.; SACKS, D. The Marketing Challenge: Towards being profitable and socially responsible. **Journal of Business Ethics**, 7: 497-507, 1988.

ANDERSON Jr., W. T.; CUNNINGHAM, W. H. The socially conscious consumer. **Journal of Marketing**, v. 36, p.23-31, 1972.

BAGOZZI, R. Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. **Journal of Marketing**, v.38, n.4, p. 77-81, Fall 1974.

BAGOZZI, R. Marketing as Exchange. **Journal of Marketing**, v.39, n.4, p. 32-39, Fall 1975.

BARTELS, R. The Identity Crisis in Marketing. **Journal of Marketing**, v.38, n.4, p. 73-76, Fall 1974

BARRENA, Ramo; SANCHÉZ, Mercedes. Consumption Frequency and degree of abstraction: a study using the laddering technique on beef consumers. **Food, Quality and Preference**. n.20, p. 144-155, 2009.

BEDANTE, Gabriel Navarro. **A influência da consistência ambiental e das atitudes em relação ao consumo sustentável na intenção e compra de produtos ecologicamente embalados**. Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

BOVE ,Liliana L.; JOHNSON, Lester W.. Does “true” personal or service loyalty last? A longitudinal study. **Journal of Services Marketing**, v.23, n.3. pp 187–194, 2009.

CAMINO, Jame Rivera. Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective. **European Journal of Marketing**. v. 41, n. 11/12, 2007.

CAMPOS, Roberta Dias; SUAREZ, Maribel Carvalho; CASOTTI, Leticia Moreira. “Me explica o que é ser feminina?”Um Estudo sobre a Influência entre Gerações no Consumo de Cosméticos. In: Encontro de Marketing da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, v.2, 2006, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro:ANPAD, 2006.

CASOTTI, Letícia; SUAREZ; Maribel; CAMPOS, Roberta Dias. **O Tempo da Beleza. Consumo e Comportamento Feminino, Novos Olhares.** Rio de Janeiro. Senac Nacional. 2008

CHAMORRO, Antonio; BAÑEGIL, Tomás M. Green Marketing Philosophy: A Study of Spanish Firms with Ecolabels. **Corporate Social Responsibility & Environmental Management**; v. 13, Feb 2006.

CHASE, D. The green revolution: P&G gets top marks in AA survey. **Advertising Age**, v. 62, n. 5. pp. 8-10. 1991.

DEMBKOWSKI, S. The environmental value-attitude-system model: understanding the divergence between stated environmental consciousness and overt consumer behavior, **Eco-management and Auditing**, v. 5, n. 2, p. 62-74. 1998.

DICK, A.; BASU, K. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.22, n.2, p. 99-114, 1994.

DIBLEY, Anne; BAKER, Susan. Uncovering the links between brand choice and personal values among young British and Spanish girls. **Journal of consumer Behaviour**. v 1. p. 77-93, 2001.

DRUMWRIGHT, M. E. Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion. **Journal of Marketing**, v.58, p.1-19, 1994.

ESPINOZA, Francine; LARÁN, Juliano. **Investigando as Relações entre Satisfação, Retenção e Lealdade do Consumidor.** In Marketing de Relacionamento, Estudos, cases e Proposições de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004

FORNELL, Claes. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. **Journal of Marketing**, v.56, p.6-21. January 1992.

GENGLER, Chuck. LadderMap. User's Manual. **Means-End Software**. 1993.

GENGLER, C. E.; REYNOLDS, T. Consumer understanding and advertising strategy: analysis and strategic translation of laddering data. **Journal of Advertising Research**, New York, v. 35, n. 4, p. 19-32, July-Aug. 1995.

GENGLER, Charles; MULVEY, Michael e OGLETHORPE. A Means End Analysis of Mother's Infant Feeding Choices. **Journal of Public Policy and Marketing**. v 18, n. 2, p. 172-188, Fall 1999.

GHAHREMANI, Y. European firms expanding environmental management. **Business International**, v.37, n.40, p.333-338, 1990.

GUIA EXAME DE SUSTANTABILIDADE. **Revista Exame**. 2011.

GRUNERT, K. G.; GRUNERT, S. C. Measuring subjective meaning structures by the laddering method: theoretical considerations and methodological problems. In: **International Journal of Research in Marketing**, v. 12, n. 3, p. 209-25, 1995.

GUTMAN, J. A. Means-end chain model based on consumer categorization processes. **Journal of Marketing, Chicago**, v. 46, p. 60-72, Apr. 1982.

HANSEN, U.; SCHRADER, U. A modern model of consumption for a sustainable society. **Journal of Consumer Policy**, v.20, p.443-468, 1997.

HARTMAN, Patrick; IBÁÑEZ, Vanessa A. Green Value Added. **Marketing Intelligence and Planning - Emerald Group Publishing**. v 24, n. 7, p, 673-680. 2006.

HEISKANEN, E.; PANTZAR, M. Toward sustainable consumption: two new perspectives. **Journal of Consumer Policy**, v.20, p.409-442, 1997.

HUNT, S. The Nature and Scope of Marketing. **Journal of Marketing**, v.40, n.3, p. 17-28, Summer 1976.

HUTTON, J.G. The Feel-good Society: How the “customer” metaphor is undermining American Education, Religion, Media and Healthcare. **West Paterson/NJ**, 2005

JOHRI, L.M.; SAHASAKMONTRI, K. Green marketing of cosmetics and toiletries in Thailand, **Journal of Consumer Marketing**, v. 15, n. 3. pp. 265-81. 1998.

KILBOURNE, William E. Green Marketing: A Theoretical Perspective. **Journal of Marketing Management**. v.14, p.641-655, 1998.

KIM, HeeYeon; CHUNG, Jae-Eun. Consumer purchase intention for organic personal care Products. **Journal of Consumer Marketing**. v. 28, n. 1, p. 40 – 47, 2011.

KIM, Soyoung; SEOCK, Yoo-Kyoung. Impacts of health and environmental consciousness on young female consumers' attitude towards and purchase of natural beauty products. **International Journal of Consumer Studies** v.33. p. 627–638, 2009.

KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R; AHMED, S. A. Ecologically concerned consumers: who are they? **Journal of Marketing**, v.38, p.20-24, 1974.

KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Social Marketing. **Journal of Marketing**, v.35, n.3, p. 3-12, Summer 1971.

KOTLER, P. A Generic Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v.36, n.2, p. 46-54, Spring 1972.

KOTLER, P.; LEVY, S. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v.33, n.1, p. 10-15, Winter 1969.

KOTLER, P.; LEVY, S.A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck. **Journal of Marketing**, v.33, n.3, p. 55-57, Summer 1969.

KRYSTALLIS, Athanasios; CHRYSOCHOU Polymeros. An exploration of loyalty determinants in reek wine varieties. **EuroMed Journal of Business**. v. 5 n. 2, p. 124-137, 2010.

LIN, C. Attribute-consequence-value linkages: a new technique for understanding customer's product knowledge. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**. v. 10, n. 4, p. 339-52, 2002.

LASTOVICKA, J. L. LADDERMAP: version 4.0 by Chuck Gengler. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 4, p. 494-7, 1995.

LAYRARGUES, P. P. Sistemas de Gerenciamento Ambiental, Tecnologia Limpa e Consumidor Verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. **RAE – Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v.40, 2. p 80-88, Abr/Jun/2000.

LAZER, W. Marketing Changing Social Relationships. **Journal of Marketing**, v.33, n.1, p. 3-9, Winter 1969.

LAZER, W.; KELLEY, E. **Social Marketing**. Homewood, Ill., Irwin, p. 3-12, 1973.

LUCK, D. Broadening the Concept of Marketing - Too Far. **Journal of Marketing**, v.33, n.3, p. 53-54, Summer 1969.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis – os requisitos ambientais dos produtos industriais**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

MARÍN, Longinos; RUIZ, Salvador; RUBIO, Alicia. The Role of Identity Saliency in The Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Behavior. **Journal of Business Ethics**. v.84. p. 65-78. 2009.

MENON, A.; MENON, A. Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as marketing strategy. **Journal of Marketing**, v. 61, p.51-67, Jan 1997.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda Ambiental na Administração Pública**. 5.ed. Brasília, 2009

MOISANDER, J. Motivational complexity of green consumerism, **International Journal of Consumer Studies**, v. 31 n. 4. p. 404-9. 2007.

NOVAES, Joana V.; VILHENA, Junia. **De Cinderela a Moura Torta: Sobre a Relação Mulher, Beleza e Feiúra Interações**, v.8, n. 15. p. 9-36, jan-jun 2003.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on consumer**. New York: McGraw-Hill, 1997

OLSEN, Joanne Ronnow; HARMSEN, Hanne; FRIIS, Alan. Linking quality goals and product development competences. **Food, Quality and Preference**. v.19, p. 33-42, 2008.

OLSON, J.; REYNOLDS, T. Understanding consumer's cognitive structures: implications for advertising strategy. In: PERCY, L.; WOODSIDE, A. (Eds.). **Advertising and Consumer Psychology**. Lexington: Lexington Books, p. 77-90, 1983.

OTTOMAN, J. A. **Marketing Verde**. São Paulo: Markon Books, 1993.

OTTOMAN, Jacquelyn. **The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding**. Greenleaf Publishing, U.K. 2011

PADEL, Susane; FOSTER, Carolyn. Exploring the Gap between attitudes and behaviour. Understanding why consumers buy organic food. **British Food Journal**. v 107.n 8, p. 606-625, 2005.

PAPADOPOULUS, Ioanis; KARAGOUNI, Glykeria; TRIGKAS, Marios and PLATOGIANNI, Evanthia. Green Marketing. The case of Greece in certified and sustainably managed timber products. **Euromed Journal of Business**, v. 5, n.2, 2010.

PEATIE, K. Towards sustainability: the third age of green marketing. **The Marketing Review**. v. 2, p.129-146, 2001.

PEATIE, Ken; BELZ, Frank-Martin. Sustainability Marketing: An Innovative Conception of Marketing. **Marketing Review St. Gallen**. v.5, 2010

PETER, J.P.; Olson, J.C. **Consumer Behavior and Marketing Strategy**. 4.ed. Chicago: Irwin, 1996.

POLONSKI, M. J.; ROSEMBERGUER III, P. J. Reevaluating green marketing: a strategic approach. **Business Horizons**, Sep-Oct 2001.

POLONSKI, M. J. An Introduction to Green Marketing. **Electronic Green Journal** v.1, n.2, 2004.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, p.120-134, Sep-Oct, 1995.

PUTH, G., MOSTERT, P.; EWING, M.. Consumer perceptions of mentioned product and brand attributes in magazine advertising. **Journal of Product & Brand Management**, v.8. p. 38-49. 1999.

RÄSÄNEN, P.; WILSKA, T.-A. Finnish students attitudes towards commercialized sex. **Journal of Youth Studies**. v. 10 n. 5, p. 557-75. 2007.

REICHHELD, F. The Loyalty Effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value. Boston. **Harvard Business Review Press**, 1996

REKOM, Joahn Van; WIERENGA, Berend. On the hierarchical nature of means-end relationships in laddering data. **Journal of Business Research**. n.60. p. 401-410, 2007.

REYNOLDS, T. J.; GUTMAN, J. Laddering theory, method, analysis, and interpretation. **Journal of Advertising Research**, v. 28, p. 11-31, Feb.-Mar. 1988

REYNOLDS, T.J.; GUTMAN, J. **Advancements in Laddering**. In: Understanding Customer Decision Making. The Means end approach to Marketing and Advertising Strategy. Mahwah, NJ: Erlbaum. p. 91-118, 2001.

ROCHA, André L.P. Intenções e Ações em Relação a Escolhas de Produtos Ecológicos: Estudos Sobre o Comportamento do Consumidor Carioca. **XI Encontro Nacional e I Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. 2009

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.

ROBERTS, J. A. Green consumers in the 1990s: profile and implications for advertising. **Journal of Business Research**. v. 36, p.217-231, 1996.

ROWLEY, Jennifer. The four Cs of customer loyalty. **Marketing Intelligence & Planning** v. 23 n. 6, p. 574-581, 2005.

RUNDLE-THIELE, Sharin; MACKAY, Marisa Mayo. Assessing the performance of brand loyalty measures. **Journal of Services Marketing**. v.15, n.7, p 529-546. 2001.

RUSSELL, R.; TYLER, M. Thank heaven for little girls: 'girl heaven' and the commercial context of feminine childhood. **Sociology**, v. 36 n. 3, p. 619-37. 2002.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B.; CASAS PÉREZ, M. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1994.

SANTOSA, Metta; GUINARD, Jean-Xavier. Means-end chains analyses of extra virgin olive oil purchase and consumption behaviour. **Food Quality and Preference**. p. 304-316, Dez/ 2010.

SARPILA, Outi; RÄSÄNEN, Pekka. Personal care consumption in Finland: trends in the early 2000s. In: International **Journal of Sociology and Social Policy**, v. 31 n. 7/8, p. 441-455, 2011.

SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K.;

LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SHEIKH, Sana-ur-Rehman; BEISE-ZEE, Rian. Corporate social responsibility or cause-related marketing? The role of cause specificity of CSR. **Journal of Consumer Marketing**. v. 28, n. 1. p. 27 – 39, 2011.

SHETH, J. N.; PARVARTIYAR, A. Ecological imperatives and the role of marketing. In POLONSKY, Michael J.; MINTU-WIMSATT, Alma T. **Environmental Marketing: strategies, practice, theory, and research**. New York: The Haworth Press, 1995.

SPAARGAREN, G. Sustainable consumption: a theoretical and environmental policy perspective. **Society and Natural Resources**, v.16, p.687–701, 2002.

SUPLICO, Luz T. Impact of green marketing on the Students' purchase decision. **Journal of International Business Research**, v. 8, n. 2, 2009

TERRACOICE The Signs of Greenwashing Report. **Terracoice**. 2010. Disponível em <http://terracoice.com/>. Acesso em 24 nov 2001.

TODD, Ane Marie. The Aesthetic Turn in Green Marketing: Environmental Consumer Ethics of Natural Personal Care Products. **Ethics & the Environment**, v. 9, n. 2, p. 86-102, Fall/Winter 2004.

VALETTE-FLORENCE, P.; RAPACCHI, B. Improvements in means-end chain analysis: using graph theory and correspondence analysis. **Journal of Advertising Research**, p. 30-45, 1991.

VEIGA, R. T.; SANTOS, D. O.; LACERDA, T. S. Antecedentes da Intenção de Consumo de Cosméticos Ecológicos. **Anais Eletrônicos do II EMA/Anpad**, 2006.

VELUDO DE OLIVEIRA, Tânia Modesto; IKEDA, Ana Akemi. Usos e Limitações do Método Laddering. **Revista de Administração Mackenzie** n 1, p. 197-222, 2004.

_____. Valor em Serviços Educacionais. **RAE –Eletrônica**, v.5, n. 2, Jul/Dez 2006

_____. *Laddering* em pesquisa de Marketing. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 5. 2008.

VRIENS, M.; HOFSTEDÉ, F. T. Linking attributes, benefits and consumer values. **Journal of Marketing Research**, v. 12, n. 3, p. 4-10, 2000.

WALKER, Beth; OSLOM, Jerry. Means- End Chains: Connecting Products with self. **Journal of Business Research**, v.22. p.111-118, 1991.

WEBSTER Jr., F. E. Determining the characteristics of the socially conscious consumer. **Journal of Consumer Research**, v. 2, Dec. 1975.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source of competitive advantage. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-54, 1997.

WORTEL, V.A.L.; WIECHERS, J.W. Skin sensory performance of individual personal care ingredients and marketed personal care products. **Food Quality and Preference**, v.11, p. 121–127, 2000.

ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary; GREMLER, Dwayne. **Services Marketing.** Integrating Customer Focus Across the Firm. 4.ed. (s.c.): McGraw-Hill 2006

ANEXO 1

Aqui estão expressos os indicadores propostos por CHAMORRO e BAÑEGIL (2006) para avaliar o engajamento de empresas ou marcas em ações de Marketing Verde e a existência de uma filosofia ambiental dentro delas. Estes indicadores foram utilizados como recurso metodológico para a validação da participação da marca na segunda fase do estudo, realizado com a finalidade de evidenciar a ação do Marketing Verde sobre o processo de fidelização de clientes.

Indicadores Objetivos:

1. Existência de uma política ambiental corporativa expressa de forma escrita;
2. Existência de um sistema de gerenciamento ambiental, independentemente de ser certificado ou não;
3. Existência de alguma referência ao meio ambiente na missão ou declaração de valores da empresa;
4. Elaboração periódica de um relatório de sustentabilidade que detalhe o engajamento, ações e resultados da empresa no tocante a ações em favor do meio ambiente;
5. Existência de um programa explícito com objetivos e ações ambientais
6. Organização de cursos e treinamentos a respeito de questões ambientais;
7. Existência de um processo periódico de avaliação dos resultados ambientais obtidos a partir das ações da empresa;
8. Existência de um quadro ambiental com representatividade de CEOs da empresa;
9. Preparação de estudos e pesquisas comerciais a fim de determinar o comportamento e evolução dos clientes no que tange aos aspectos ambientais.
10. Existência de um processo de avaliação ambiental para fornecedores

Adaptado de CHAMORRO e BAÑEGIL (2006)

ANEXO 2

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

PERGUNTA INICIAL

Você se considera uma cliente assídua, frequente da Natura EKOS? (Explicado que assiduidade é considerada uso diário de pelo menos um dos produtos da Natura EKOS)

1. Caracterização (nome , idade e profissão)
2. Como você me disse, você se considera uma consumidora assídua da NATURA EKOS. O que te motiva a ser consumidora?
3. Quais produtos da Linha Natura Ekos você utiliza?
4. Por que você utiliza estes produtos?
5. Quais as características dos produtos da linha EKOS que são mais importantes para você?
6. Com que frequência você utiliza os produtos EKOS?
7. Qual foi a motivação para você começar a utilizar a linha EKOS?
8. Você se identifica com os produtos da NATURA EKOS?

Se SIM – Por quê?

- a. O fato de se identificar interfere na sua decisão de compra? Como?
- b. Você acredita que estes aspectos (indicados em 7) se confirmam na realidade?
 - a. Como você sabe disso?
 - b. Isso é importante para você?

Se NÃO – então o que lhe faz comprar e ser usuário da linha Natura EKOS?

PERGUNTAS DE CONFIRMAÇÃO – FASES DA LEALDADE

9. Você deixaria de comprar EKOS se a marca estivesse envolvida em problemas (de acordo com o apontado em 7)
10. Quais as vantagens dos produtos Natura sobre os seus concorrentes?
11. O que faria você deixar de comprar os produtos da linha EKOS?

PERGUNTAS REFERENTES AO USO DOS PRODUTOS:

12. Você compraria o (produto indicado em 2) de outra marca?
13. Quando seus produtos da EKOS estão terminando? O que você faz?
14. Quanto em média você gasta por mês com os produtos EKOS?
15. Você conhece (principal produto apontado em 2) semelhante de outras marca? O que eles têm de diferentes? Qual o preço deste produto em outra marca?
16. Como você disse, você se considera cliente assídua da linha EKOS. Além da Natura EKOS, que outra marca de cosmético você usa?
17. Você usa esta marca com a mesma assiduidade que a Ekos?
18. Quais as motivações para você usar esta marca _____?